

**ANALISIS MANAJEMEN PROGRAM PELATIHAN KARYAWAN BANK  
BRI SYARIAH KANTOR PUSAT JAKARTA**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi  
Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh  
Gelar Sarjana Sosial (S.Sos)



Oleh :

**MHD. CAHYADI RUSTAM**

**NIM : 11160530000069**

**JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH  
FAKULTAS ILMU DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA**

# **ANALISIS MANAJEMEN PROGRAM PELATIHAN KARYAWAN BANK BRI SYARIAH KANTOR PUSAT JAKARTA**

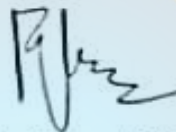
Diajukan untuk memenuhi persyaratan memperoleh  
Gelar Sarjana Sosial (S.Sos)

Oleh:

Mhd. Cahyadi Rustam

NIM: 11160530000069

Pembimbing



Rochimah Imawati, M.Psi

NIP. 196612032014112001

**KONSENTRASI MANAJEMEN LEMBAGA KEUANGAN ISLAM**

**JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH**

**FAKULTAS ILMU DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI**

**1442 II/2020**

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah penulis skripsi yang berjudul **“ANALISIS MANAJEMEN PROGRAM PELATIHAN KARYAWAN BANK BRI SYARIAH KANTOR PUSAT JAKARTA”**, dengan ini menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini merupakan hasil karya asli saya yang diajukan untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Strata 1 (S1) di Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta.
2. Semua sumber yang saya gunakan dalam penulisan ini telah saya cantumkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta.
3. Jika dikemudian hari terbukti bahwa hasil jiplakan dari karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi yang berlaku di Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta.

Jakarta, 15 Oktober 2020



Mhd. Cahyadi Rustam  
11160530000069

## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi berjudul “ANALISIS MANAJEMEN PROGRAM PELATIHAN KARYAWAN BANK BRI SYARIAH KANTOR PUSAT JAKARTA” telah diajukan dalam sidang munaqasah Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta pada tanggal 19 Oktober 2020. Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos) pada Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi.

Jakarta, 4 November 2020

**Sidang Munaqasah**

**Ketua Sidang**  
  
**Drs. Sugiharto, MA**  
NIP. 19660806 199603 1 001

**Sekretaris Sidang**  
  
**Abdul Hafiz S.Sos**

**Anggota**

**Penguji I**  
  
**Dra. Hj. Mastanah, M.Si**  
19620817 199003 2 001

**Penguji II**  
  
**Muammar Aditva, M.Ak**  
19811009 201101 1 003

**Pembimbing**  
  
**Dra. Rochimah Imawati, M.Psi**  
NIP. 19661203 201411 2 001

## **ABSTRAK**

**Mhd. Cahyadi Rustam, 11160530000069, Analisis Manajemen Program Pelatihan Karyawan Bank BRI Syariah Kantor Pusat Jakarta. Dosen Pembimbing Rochimah Imawati, M.Psi.**

Pengaruh perkembangan zaman membuat persaingan dalam dunia perbankan menjadi semakin meningkat. Jika suatu bank tidak dapat menyikapi hal tersebut, maka kelangsungan kegiatan atau pekerjaan dalam organisasi akan terhambat. Maka diperlukan adanya sistem yang baik yang harus dimiliki oleh setiap bank.

Menyadari hal itu, maka memperkuat posisi perusahaan salah satunya melalui penguatan Sumber Daya Manusia (SDM) dengan memberikan pendidikan dan pelatihan-pelatihan. Untuk dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam pelaksanaan pelatihan, merupakan suatu keperluan dan keharusan untuk menggunakan manajemen yang baik dan profesional, sehingga segala bentuk proses pelatihan mencapai tingkat efisisen dan efektifitas.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui serta menganalisis proses manajemen pelatihan Bank BRI Syariah berawal dari analisis kebutuhan hingga proses evaluasi terhadap pelatihan.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik analisis deskriptif yaitu dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi pada Bank BRI Syariah Kantor Pusat Jakarta.

Hasil penelitian untuk analisis kebutuhan pelatihan Bank BRI Syariah melakukan koordinasi bersama seluruh pimpinan divisi tentang keperluan pelatihan. Sedangkan untuk metode-metode pelatihan diberikan sesuai dengan keperluan pada setiap materi pelatihan. Selain itu proses evaluasi dilakukan menggunakan teori Kirk Patrick yaitu evaluasi reaksi peserta, pembelajaran, tingkah laku, dan hasil.

**Kata Kunci: Analisis, Manajemen, Pelatihan**



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memlimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua, dengan izinnya, sehingga penulis telah menyelesaikan Skripsi yang berjudul “Analisis Manajemen Program Pelatihan Karyawan Bank BRI Syariah Kantor Pusat Jakarta”. Shalawat serta salam tidak lupa disampaikan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman kegelapan menuju zaman terang benderang dan semoga kelak kita mendapatkan syafaatnya di hari kiamat nanti.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih kepada semua pihak yang membantu dalam penulisan skripsi ini sehingga telah selesai sesuai dengan yang diharapkan penulis. Dengan memberikan penulis doa, motivasi, arahan, dan bimbingan terhadap peneliti. Maka, penulis ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Suparto M.Ed, Ph.d sebagai Dekan Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
2. Dr. Siti Napsiah, S.Ag. BSW, MSW, M.Ag sebagai Wakil Dekan Bidang Administrasi Umum, dan Drs. Cecep Castrawijaya, MA sebagai Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan, Alumni dan Kerjasama Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
3. Drs. Sugiharto, MA dan Amirudin, M.Si selaku Ketua Jurusan dan Sekretaris Jurusan Manajemen Dakwah, yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan studi di Jurusan Manajemen Dakwah, konsentrasi Manajemen Lembaga Keuangan Syariah.
4. Rochimah Imawati, M.Psi. Selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak masukan kepada penulis dan telah meluangkan



waktunya untuk membimbing serta memberikan arahan, petunjuk dan saran yang sangat bermanfaat bagi penulis dalam penyusunan skripsi ini.

5. Kepada tim penguji skripsi dalam sidang munaqasyah, sehingga penulis mendapatkan masukan dan saran demi kebaikan skripsi ini.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, terutama dosen-dosen di Prodi Manajemen Dakwah Konsentrasi Manajemen Lembaga Keuangan Syariah yang telah memberikan ilmu dan nasihatnya bagi penulis.
7. Seluruh staff Tata Usaha Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi yang telah membantu dalam administrasi, dan seluruh Staff Perpustakaan Utama dan fakultas yang banyak membantuk penulis dalam memberikan referensi buku-buku dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Kepada kedua orang tua penulis, Bapak Indra Effendi dan Ibu Ernita, serta seluruh keluarga yang senantiasa mendoakan penulis serta memberikan dukungan dalam proses penyelesaian skripsi ini.
9. Partner penulis Leliyana Nurqolbi yang selalu memberikan dukungan, motivasi, dan membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
10. Keluarga PT Bank Rakyat Indonesia Syariah Tbk, Kantor Pusat Jakarta, yang telah banyak membantu penulis dalam mengumpulkan data penulisan skripsi.
11. Kepada sahabat sekaligus keluarga penulis yang tergabung dalam grub Al Futsal dan Night Raid yang memberikan dukungan dan doa kepada penulis.
12. Kepada sahabat penulis yang tergabung dalam grub Sesepuh yang selalu mendoakan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini
13. Sahabat-sahabat penulis yang tergabung dalam grub Kelomang yang selalu memberikan dukungan kepada penulis.



14. Keluarga Manajemen Dakwah khususnya konsentrasi  
Manajemen Lembaga Keuangan Syariah angkatan 2016.

Terima kasih untuk semua pihak yang terkait dalam membantu penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan. Maka dari itu, penulis berharap kritik dan saran untuk memperbaiki dan menyempurnakan skripsi ini.

Jakarta, 21 September 2020



Mhd. Cahyadi Rustam



## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	4
C. Batasan Masalah .....	4
D. Rumusan Masalah.....	4
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5
F. Tinjauan Kajian Terdahulu .....	5
G. Metode Penelitian .....	7
H. Sistematika Penulisan .....	12
<b>BAB 2 LANDASAN TEORI .....</b>	<b>14</b>
A. Pengertian Manajemen.....	14
B. Fungsi-Fungsi Manajemen.....	15
C. Pengertian Pelatihan.....	17
D. Tujuan dan Manfaat Pelatihan .....	19
a. Tujuan Pelatihan .....	19
b. Manfaat Pelatihan .....	21
E. Analisis Kebutuhan Pelatihan .....	23
a. Tingkat Organisasi/Strategis .....	24
b. Tingkat Individu/Karyawan .....	24
c. Tingkat Tugas/Pekerjaan .....	25

F. Metode-metode Pelatihan .....	28
a. Pengertian Metode Pelatihan .....	28
b. Prinsip-prinsip Metode Pelatihan.....	28
c. Metode <i>On The Job Training</i> .....	29
d. Metode <i>Off The Job Training</i> .....	32
G. Evaluasi Program Pelatihan .....	35
a. Pengertian Evaluasi.....	35
b. Tujuan Evaluasi .....	36
c. Langkah-langkah Evaluasi.....	37
d. Model Evaluasi .....	39
<b>BAB III GAMBARAN UMUM BANK BRI SYARIAH .....</b>	<b>42</b>
A. Sejarah singkat BRI Syariah .....	42
B. Profil Bank BRI Syariah .....	43
a. Visi dan Misi Bank BRI Syariah .....	44
b. Logo Bank BRI Syariah.....	44
c. Nilai-nilai Budaya Kerja BRI Syariah .....	46
d. Struktur Organisasi BRI Syariah .....	48
e. Produk-produk BRI Syariah .....	50
f. Penghargaan yang diraih BRI Syariah.....	51
<b>BAB IV DATA DAN TEMUAN PENELITIAN .....</b>	<b>52</b>
A. Peserta Pelatihan .....	53
B. Pelatih ( <i>Trainer</i> ).....	55
C. Tempat Pelatihan .....	55
D. Waktu dan Pelaksanaan Pelatihan .....	56
E. Penyelenggaraan Pelatihan .....	57
a. Internal .....	57

b. Ekternal .....	57
F. Model Pelatihan .....	58
a. Klasikal .....	58
b. E-Learning .....	58
G. Program Pelatihan .....	59
a. Enhancement .....	59
b. Development .....	59
H. Tahapan Pelatihan .....	62
a. TNA ( <i>Training Need Assesment</i> ) .....	62
b. Pengajuan Proposal .....	62
c. Pelaksanaan Pelatihan .....	63
d. Evaluasi Pelatihan .....	63
<b>BAB V HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>64</b>
A. Analisis Kebutuhan Pelatihan di Bank BRI Syariah .....	64
a. Tingkat Organisasi .....	64
b. Tingkat Individu .....	65
c. Tingkat Tugas .....	66
B. Metode-metode Pelatihan .....	66
C. Evaluasi Pelatihan Bank BRI Syariah .....	68
a. Evaluasi Reaksi .....	68
b. Evaluasi Pembelajaran .....	70
c. Evaluasi Tingkat Laku .....	70
d. Evaluasi Hasil .....	71
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>74</b>
A. Kesimpulan .....	74
B. Saran .....	75

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>76</b>
----------------------------	-----------

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 3.1 Logo Perusahaan BRI Syariah .....	45
Gambar 3.2 Struktur Organisasi Kantor Pusat BRI Syariah.....	48
Gambar 3.3 Struktur Organisasi HCD.....	49
Gambar 4.1 Pelaksanaan Pelatihan Internal dan Eksternal.....	57
Gambar 4.2 Pelaksanaan Pelatihan Klasikal dan E-Learning.....	58



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Manfaat Pelatihan .....	21
Tabel 3.1 Produk-produk Bank BRI Syariah .....	50
Tabel 4.1 Jumlah Karyawan Kepegawaian.....	52
Tabel 4.2 Jumlah Karyawan Jenjang Pendidikan .....	53
Tabel 5.1 Analisis Teori Evaluasi KirkPatrik .....	71



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1                      Surat Bimbingan Skripsi

Lampiran 2                      Surat Izin Penelitian

Lampiran 3                      Dokumentasi Penelitian

Lampiran 4                      Teks Wawancara





# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Sektor perbankan baik nasional maupun dunia kini sudah memasuki era digitalisasi. Mulai dari layanan bank tanpa kantor hingga transaksi menggunakan *e-channel* yang sudah biasa dilakukan.<sup>1</sup> Pengaruh perkembangan zaman membuat persaingan dalam dunia perbankan menjadi semakin meningkat. Jika suatu bank tidak dapat menyikapi hal tersebut, maka kelangsungan kegiatan atau pekerjaan dalam organisasi akan terhambat. Maka diperlukan adanya sistem yang baik yang harus dimiliki oleh setiap bank. Suatu bank harus didukung oleh sumber daya manusia yang cakap, handal, dan profesional karena sumber daya manusia sangat berperan aktif dalam menjalankan usaha atau kegiatan dalam suatu bank.

Menyadari kuatnya persaingan di zaman digitalisasi ini. Industri perbankan haruslah benar-benar mempersiapkan segalanya salah satunya pada bidang sumber daya manusia (SDM). Hal ini disebabkan sumber daya manusia merupakan tulang punggung dalam menjalankan roda kegiatan operasional suatu bank. Keadaan ini akan menuntut setiap perusahaan ingin memperoleh sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dapat memberikan hasil kerja maksimal. Untuk mencapai hal tersebut mengharuskan seorang manajer untuk memperbaiki kinerja para karyawannya melalui pemberian pelatihan kerja. Kemampuan yang telah dimiliki harus terus diasah secara terus-menerus, baik melalui pengalaman kerja maupun pelatihan dan pengembangan karyawan.

---

<sup>1</sup> <https://finance.detik.com/moneter/d-4532764/tantangan-bank-di-era-digital-berhadapan-dengan-fintech> di akses 07-10-2019

Secara umum, pelatihan akan bermanfaat untuk meningkatkan hasil kerja karyawan. Dengan demikian akan berpengaruh secara langsung pada peningkatan produktivitas.<sup>2</sup>

Untuk dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam pelaksanaan pelatihan, merupakan suatu keperluan dan keharusan untuk menggunakan manajemen yang baik dan profesional, sehingga segala bentuk proses pelatihan mencapai tingkat efisien dan efektifitas.

Setiap perusahaan tentunya memiliki visi, misi, dan tujuan yang harus tercapai. Untuk mewujudkan dan mengembangkan eksistensinya memerlukan manajemen yang efektif dan efisien. Pemilihan dan penggunaan manajemen yang efektif dan efisien di lingkungan perusahaan dilakukan oleh sumber daya manusia, keberadaannya sangat penting dalam perusahaan, karena tenaga kerja menunjang perusahaan melalui karya, bakat, kreatifitas, dorongannya dan peran nyata seperti yang disajikan dalam setiap perusahaan ataupun dalam organisasi.<sup>3</sup>

Allah SWT menjelaskan bahwa dalam melakukan pembinaan dan pengembangan terhadap pegawai atau SDM, hendaknya melalui *hikmah*, sebagaimana firman-Nya:

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۚ وَجِدِلْهُمْ  
بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ

*“Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan*

---

<sup>2</sup> Prof. Dr. Wilson Bangun, S.E., M.Si, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Erlangga 2012

<sup>3</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan*, (Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada), 2004, Cet . Pertama, h.6

*hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlan mereka dengan cara yang baik...”*

BRISyariah selalu berupaya untuk mendorong kapasitas pengembangan Sumber Daya Insani. Program pengembangan dilakukan secara berkelanjutan oleh Divisi Human Capital untuk memenuhi Sumber Daya Insani yang dibutuhkan Perseroan. BRISyariah memandang karyawan adalah aset bagi Perusahaan yang berperan penting dalam pencapaian bisnis Perusahaan. Maka dalam rangka pengembangan Karyawan, serta melakukan evaluasi dan monitoring kinerja karyawan dalam rangka memperoleh kader (*Talent Pool*) yang berkualitas untuk mendorong visi dan misi Perusahaan.<sup>4</sup>

PT. BRISyariah menjadi bank syariah ketiga terbesar berdasarkan asset. PT. BRI Syariah tumbuh dengan pesat baik dari sisi asset, jumlah pembiayaan dan perolehan dana pihak ketiga.<sup>5</sup> Sumber daya manusia merupakan salah satu bagi keberlanjutan usaha agar selalu berkembang. Oleh karenanya, BRISyariah senantiasa meningkatkan kompetensi dan kualitas SDM nya secara berkelanjutan. Untuk itu sudah menjadi tuntunan program pelatihan karyawan untuk mempunyai manajerial yang baik. Selain itu yang lebih utama dapat menghasilkan sumber daya manusia yang unggul, handal dan profesional dalam berkerja.

Berlatar belakang masalah di atas, penulis merasa tertarik untuk mengambil judul : **“Analisis Manajemen Program Pelatihan Karyawan Bank BRISyariah Kantor Pusat Jakarta”**.

---

<sup>4</sup> Laporan Tahunan BRISyariah Tahun 2018

<sup>5</sup> [https://www.brisyariah.co.id/tentang\\_kami.php?f=sejarah](https://www.brisyariah.co.id/tentang_kami.php?f=sejarah) di akses tanggal 03 oktober 2019

## **B. Identifikasi Masalah**

1. Pengaruh perkembangan zaman membuat persaingan dalam dunia perbankan semakin ketat.
2. Program pelatihan menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM)
3. Pentingnya manajerial yang baik dalam pelaksanaan pelatihan.

## **C. Batasan Masalah**

Agar pembatasan dalam penelitian ini lebih terpusat, maka penulis hanya melakukan penelitian untuk Analisa Manajemen Program Pelatihan Pada Karyawan di Bank BRISyariah Kantor Pusat Jakarta

## **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dapatlah dikemukakan rumusan masalah terhadap judul ini, dengan maksud untuk memudahkan penelitian sehingga arah dan tujuan dalam pembahasan ini jelas adanya. Adapun masalah tersbut adalah :

- a. Bagaimana analisis kebutuhan program pelatihan karyawan di Bank BRI Syariah?
- b. Bagaimana metode-metode program pelatihan karyawan di Bank BRI Syariah?
- c. Bagaimana manajemen evaluasi program pelatihan karyawan di Bank BRI Syariah?

## **E. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

1. Untuk mengetahui Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pelatihan pada Bank BRISyariah Kantor Pusat Jakarta
2. Untuk mengetahui Metode-metode Pelatihan yang diterapkan oleh Bank BRISyariah Kantor Pusat Jakarta
3. Untuk menjelaskan proses Evaluasi Pelatihan pada Bank BRISyariah Kantor Pusat Jakarta

Adapun kegunaan dari penelitian ini ada beberapa manfaat, diantaranya adalah:

1. Akaemik

Diharapkan hasil penelitian ini menambah akademis khasanah bagi penulis khususnya dan Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi pada umumnya, tentang analisis manajemen program pelatihan pada karyawan Bank BRI Syariah.

2. Praktis

Diharapkan hasil penemuan dari penelitian ini dapat diterapkan dan dijadikan pedoman pada lembaga-lembaga perbankan lainnya dan menjadi model bagi penerapan pelatihan karyawan pada bank lain.

## **F. Tinjauan Kajian Terdahulu**

Tinjauan kajian terdahulu adalah melihat dan membandingkan pembahasan dari teori penelitian ini dengan yang lain. dari berbagai macam buku dan literatur serta skripsi yang penulis baca, maka tidak menuntut kemungkinan ada sedikit persamaan dalam isi skripsi ini dengan buku dan skripsi yang telah ada kesamaan dan keseluruhan isi, teori dan metodologi, itu sama sekali ketidak sengajaan penulis disebabkan oleh keterbatasan referensi penulis. Adapun penelitian yang lain tersebut diantaranya :

1. Chairul Azhar, dengan NIM 106046101605 Fakultas Syariah dan Hukum UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2011 yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pelayanan *Front Liner* Bank BRI Syariah di Jakarta”

Pembahasan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui kondisi karyawan *front liner* bank BRI Syariah. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh pelatihan terhadap kinerja pelayanan *fornt liner* bank BRI Syariah. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan terhadap kinerja pelayanan *front liner* bank BRI Syariah. Sedangkan penelitian ini untuk mengetahui analisis kebutuhan pelatihan, metode-metode pelatihan, dan evaluasi program pelatihan karyawan di Bank BRI Syariah Jakarta.

2. Musholia Murniati, dengan NIM 11150530000104 Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Syarif Hidayatullah 2019 yang berjudul “Program Pelatihan Tata Busana Bagi Usia Produktif Rumah Gemilang Indonesia (RGI) LAZNAS Al-Azhar Depok” Pembahasan pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kegiatan apa saja yang dapat meningkatkan usia produktif dalam program pelatihan tata busana Rumah Gemilang Indonesia (RGI) LAZNAS Al-Azhar Depok, dan untuk mengetahui tahapan program pelatihan tata busana untuk usia produktif Rumah Gemilang Indonesia LAZNAS Al-Azhar Depok. Sedangkan penelitian ini untuk mengetahui analisis kebutuhan pelatihan, metode-metode pelatihan, dan evaluasi program pelatihan karyawan di Bank BRI Syariah Jakarta.
3. Zhafirah Widya Nurina, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan *Technical Skill* Terhadap Kinerja Karyawan



(Studi Pada Karyawan Produksi Welding PT. MCDERMOTT Indonesia-Batam). Pada skripsi ini, peneliti ingin mengetahui dan menganalisa pengaruh pelatihan dan pengembangan *technical skill* terhadap kinerja karyawan produksi *welding* PT. McDermott Indonesia.Batam.

## G. Metode Penelitian

### 1. Jenis Penelitian

Pada penyusunan proposal ini, penulis menggunakan metodologi penelitian kualitatif yaitu dengan melakukan penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis dari orang atau perilaku yang diamati. Penelitian kualitatif adalah cara menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.<sup>6</sup>

### 2. Cara Menentukan Informan

Penentuan infroman dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive* sampling atau sampling bertujuan. Sampling bertujuan adalah suatu cara apabila seseorang ingin lebih paham tentang kasus-kasus yang sudah dipilih agar pada umumnya semua kasus dapat dipahami secara menyeluruh. Peneliti menggunakan *purposive* sampling agar sedikit sample yang diperoleh bisa meningkatkan dari kegunaan informasi.

Dalam meneliti dimulai dengan menelusuri informan, kelompok-kelompok, tempat-tempat, atau kejadian-kejadian yang menjadi kunci dari informasi, kemudian dipilih beberapa sub-sub unit agar lebih mudah dalam mengkaji yang lebih dalam.

---

<sup>6</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2004), cet ke-18, hal. 3.



### 3. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, Bogdan dan Biklen menyatakan bahwa analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan cara bekerja dengan data, mengorganisasikan dan memilah-memilahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, menafsirkannya, memaknai dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, serta memutuskan apa yang diceritakan kepada orang lain.<sup>7</sup>

Analisis data Model Miles dan Huberman dilakukan melalui 3 tahap yaitu :

#### a. Reduksi Data

Reduksi data berarti merangkum, memilih hal yang pokok, memfokuskan pada hal yang penting, dicari pola dan temanya. Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian melalui penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.

Karena begitu banyaknya data yang diperoleh di lapangan sehingga perlu dianalisis dan dirangkum agar memberi gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti dalam mengumpulkan data. Bagi peneliti kualitatif, kegiatan reduksi data menjadi sangat penting karena yang

---

<sup>7</sup> Moleong, Lexy J. (2007) Metodologi Penelitian Kualitatif, Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung. Hal : 248

bersangkutan dapat mulai memilah dan memilih data mana dan data dari siapa yang harus lebih dipertajam.

#### b. Penyajian Data

Setelah mereduksi data, maka proses selanjutnya yaitu penyajian data. Penyajian data berarti menyajikan data dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dsb. Penyajian data yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah bersifat naratif.

Data-data yang diperoleh peneliti dengan mewawancarai informan maupun data yang diperoleh melalui studi pustaka di susun secara cermat dan sistematis dalam hasil penelitian dan pembahasan.

#### c. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Penarikan kesimpulan merupakan proses akhir dalam menganalisis data. Penarikan kesimpulan yaitu penarikan arti dari data yang ditampilkan. Setelah seluruh rangkaian pengolahan data dilakukan secara runtut, maka tahap akhir adalah penarikan kesimpulan yang diambil oleh peneliti.<sup>8</sup>

#### 4. Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data sangat diperlukan dalam penelitian kualitatif. Teknik keabsahan data adalah dengan menggunakan teknik triangulasi. Teknik ini merupakan salah satu

---

<sup>8</sup> Pujileksono, Sugeng. 2015. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya. Hal 152

pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut.<sup>9</sup>

Teknik keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu triangulasi. Triangulasi data pada hakikatnya merupakan pendekatan multi metode yang dilakukan peneliti pada saat mengumpulkan dan menganalisis data.<sup>10</sup> Triangulasi merupakan suatu pendekatan terhadap pengumpulan data yaitu dengan mengumpulkan bukti secara sesama dari berbagai sumber yang berbeda-beda atau mengacu pada perspektif teoritis yang berbeda. Triangulasi dapat dikatakan sebagai *check-and-recheck* informasi yang telah diperoleh.

#### 5. Tempat Penelitian

Tempat yang akan digunakan sebagai objek penelitian adalah PT. Bank BRISyariah yang berlokasi di kantor pusat, yaitu Gedung Jamsostek lantai 19, Jl. Jend. Gatot Subroto No, 38 RT 6 RW 1, Kuningan Barat, Jakarta Selatan, DKI Jakarta 12710.

#### 6. Subjek dan Objek

Subjek dalam penelitian ini adalah para pekerja program pelatihan karyawan yang meliputi tenaga perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan pada program pelatihan karyawan Bank BRI Syariah. Sedangkan yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah program pelatihan karyawan di Bank BRI Syariah.

---

<sup>9</sup> Moleong, Lexy J. (2007) Metodologi Penelitian Kualitatif, Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung. Hal : 330

<sup>10</sup> Pujileksono, Sugeng. 2015. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya. Hal 144

## 7. Teknik Pengumpulan data

### a) Primer

Melakukan penelitian lapangan yang dilakukan di PT Bank BRI Syariah dengan cara, sebagai berikut:

#### 1. Observasi

Observasi yaitu penelitian yang dilakukan penulis dengan cara mengamati langsung terhadap segala sesuatu yang terkait dengan masalah penelitian, dalam hal ini adalah implementasi fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan pada program pelatihan dasar perbankan syariah terhadap karyawan di Bank BRI Syariah, secara langsung.

#### 2. Wawancara

Wawancara merupakan suatu alat pengumpulan informasi yang langsung tentang beberapa jenis data. Penulis menggunakan teknik wawancara bebas terpimpin, yaitu penulis mengajukan beberapa pertanyaan kepada beberapa orang yang representative dalam Program Pelatihan Dasar Perbankan Syariah terhadap Karyawan Bank BRI Syariah yang telah penulis persiapkan. Kemudian dijawab oleh pemberi data dengan bebas dan terbuka.

#### 3. Dokumentasi

Pengumpulan data dengan cara mengumpulkan data-data atau informasi yang diperoleh dari dokumentasi yang ada pada program pelatihan dasar perbankan syariah terhadap karyawan Bank BRI Syariah. Data tersebut dapat berupa naskah, foto dan sebagainya yang mendukung dan berkaitan dengan masalah penelitian.

b) Sekunder

Meneliti dengan mengumpulkan data dari perpustakaan, yaitu dengan membaca beberapa buku yang masih berhubungan dengan pembahasan. Dan terdapat studi dokumentasi dengan mengumpulkan data-data yang diperlukan dari PT Bank BRI Syariah.

## **H. Sistematika Penulisan**

Agar lebih mudah memahami dalam penulisan skripsi ini, maka penulis akan menggunakan sistematika penulisan yang terdiri dari bab-bab dan subbab-subbab. Dimana, setiap bab-bab terdapat subbab-subbab yang masing-masing terdapat penjelasannya. Berikut susunan sistematika sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, tinjauan pustaka, sistematika penulisan, dan landasan teori.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini berisi tentang pengertian pelatihan, pengertian manajemen, pembahasan tentang program pelatihan.

### **BAB III PROFIL BRI SYARIAH**

Bab ini peneliti akan memaparkan mengenai sejarah singkat berdirinya Bank BRI Syariah, visi dan misi Bank BRI Syariah, nilai-nilai budaya kerja Bank BRI Syariah, Struktur organisasi Bank BRI Syariah, Produk-produk Bank BRI Syariah, Penghargaan yang telah diraih oleh Bank BRI Syariah

#### **BAB IV DATA DAN TEMUAN**

Bab ini akan menjelaskan data dan temuan peneliti pada saat melakukan penelitian secara wawancara, observasi, dan dokumentasi tentang kegiatan program pelatihan karyawan Bank BRISyariah.

#### **BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi analisis dan pembahasan peneliti tentang Analisis Kebutuhan Pelatihan, metode-metode pelatihan, dan proses evaluasi pelatihan yang peneliti temui di Bank BRI Syariah

#### **BAB VI PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan dari teori dan masalah yang dibahas dan juga berisi saran agar pembaca bisa mengetahui proses manajemen program pelatihan Bank BRISyariah

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pengertian Manajemen

Manajemen secara etimologi berasal dari bahasa latin, yaitu *manus* yang memiliki arti tangan dan *agree* yang berarti melakukan. Kata-kata tersebut digabung menjadi kata kerja *manager* yang artinya menangani. *Managre* lalu diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.<sup>11</sup>

Selain itu berdasarkan *Kamus Manajemen*, kata manajemen memiliki dua arti yaitu yang *pertama*, manajemen adalah proses menggerakkan tenaga manusia, modal dan peralatan lainnya, secara terpadu untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu, yang *kedua*, manajemen adalah pejabat pemimpin (perusahaan) yang bertanggungjawab atau jalannya organisasi atau perusahaan.<sup>12</sup>

Berikut pendapat para pakar mengenai pengertian manajemen, diantaranya sebagai berikut :

- a. Ulber Silalahi dalam bukunya mengemukakan bahwa “Manajemen didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, kepemimpinan dan pengontrolan untuk optimasi penggunaan sumber-sumber dan pelaksanaan

---

<sup>11</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara 2009), cet ke-1, Hal 5

<sup>12</sup> BN. Marbun, *Kamus Manajemen* (Jakarta : Pustaka Sinar Harapan, 2003), Hal 155



tugas-tugas dalam mencapai tujuan organisasional secara efektif dan efisien”<sup>13</sup>

- b. Menurut George R. Terry yang dikutip dalam buku Tommy Suprpto, mendefinisikan bahwa : “Manajemen merupakan sebuah proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan : Perencanaan, Pengorganisasian, Penggiatan, dan Pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.”<sup>14</sup>
- c. Erni trisnawati Sule mengemukakan bahwa “ Manajemen pada dasarnya merupakan seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu terkait dengan pencapaian tujuan”<sup>15</sup>

Berdasarkan dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa makna manajemen merupakan proses kegiatan yang bersifat pengelolaan. Selain itu, manajemen memiliki proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, yang menjadi acuan bagi anggota untuk mencapai tujuan yang telah di sepakati.

## B. Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Manajemen berlangsung dalam suatu proses berkesinambungan secara sistemik yang meliputi fungsi-fungsi manajemen, yaitu; *Planning* (perencanaan), *Organizing*

---

<sup>13</sup> Ulber Silalhi, *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen* (Bandung : Mandar Maju, 2092), cek ke-2, Hal 4

<sup>14</sup> Tommy Suprpto, *Pengantar Teori dan Manajemen Komunikasi* (Jakarta : Media Press, 2009), cek ke-1, Hal 122

<sup>15</sup> Erni Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* ( Jakarta : Kencana Pernada Media Group, 2005), cet ke-1, Hal 6

(pengorganisasian), *Actuating* (pelaksanaan), *Controlling* (pengawasan).

a. Fungsi Planning

*Planning* atau perencanaan adalah penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan seefektif dan seefisien mungkin.

b. Fungsi Organizing

Fungsi manajemen berikutnya adalah pengorganisasian (*organizing*). George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa: “Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

c. Fungsi Actuating

Fungsi ini secara sederhana adalah bagaimana membuat anggota organisasi mau melakukan apa yang diinginkan organisasi. Dengan demikian fungsi ini sangat melibatkan kualitas, gaya kepemimpinan, motivasi, komunikasi, dan budaya organisasi.

d. Fungsi Controlling

Semua fungsi yang ada tidak akan berjalan efektif tanpa adanya pengawasan (*controlling*). Pengawasan ini merupakan penerapan suatu cara atau tools yang mampu menjamin bahwa rencana yang telah dilaksanakan telah sesuai dengan yang ditetapkan.

### C. Pengertian Pelatihan

Dalam kamus Bahasa Indonesia Pelatihan diartikan sebagai pelajaran untuk membiasakan atau memperoleh sesuatu keterampilan. Istilah pelatihan dalam terjemahan bahasa Inggris dari kata “*training*”. Secara harfiah akar kata “*training*” adalah “*train*”, yang berarti: (1) memberi pelajaran dan praktik (*give teaching and practice*), (2) menjadikan berkembang dalam arah yang dikehendaki (*cause to grow in a required direction*), (3) persiapan (*preparation*), dan (4) praktik (*practice*). Pengertian ini mengandung arti bahwa pelatihan erat kaitannya dengan keterampilan individu untuk membiasakan diri di dalam mengerjakan sesuatu.<sup>16</sup>

Pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses pembelajaran secara sistematis yang mencakup penguasaan pengetahuan, meningkatkan keterampilan, serta perubahan sikap dan perilaku guna meningkatkan kinerja karyawan.<sup>17</sup>

Instruksi Presiden No. 15 tahun 1974, pengertian pelatihan dirumuskan sebagai berikut: Pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat, dan dengan menggunakan metode yang lebih mengutamakan praktik daripada teori.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Prof. Dr. Suparno Eko Widodo, M.M.. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Penerbit : Pustaka Pelajar) Yogyakarta 2015. Hal: 80

<sup>17</sup> Prof. Dr. H. Suparyadi, S.IP., M.M.. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. (Penerbit : CV.Andi Offset), Yogyakarta. Hal : 184

<sup>18</sup> Prof. Dr. Suparno Eko Widodo, M.M.. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Penerbit : Pustaka Pelajar) Yogyakarta 2015. Hal: 80

Untuk memperkaya pemahaman para pembaca tentang konsep pelatihan, berikut ini beberapa konsep pelatihan yang dikemukakan para ahli.

1. Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* mendefinisikan “pelatihan adalah sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang”.<sup>19</sup>
2. Ife di dalam Isbandi Rukminto Adi menyatakan bahwa pelatihan merupakan peran edukasional yang paling spesifik, karena secara mendasar memfokuskan upaya mengajarkan pada komunitas sasaran bagaimana untuk melakukan sesuatu.<sup>20</sup>
3. Menurut Dr. B. Siswanto Sastro Hadi Wiryo pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.<sup>21</sup>
4. Menurut T. Hani Handoko Pelatihan (Training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Kegiatan

---

<sup>19</sup> Veithzal Rivai, Ella Jauvani, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009) h. 212

<sup>20</sup> Isbandi Rukminto Adi, *Pemikiran Pemikiran Dalam Pembangunan Kesejahteraan Sosial* (Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI, 2002), h. 213

<sup>21</sup> B. Siswanto Sastro Hadi Wiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara 2003) cek-ke 1 h. 57

pelatihan merupakan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia.<sup>22</sup>

5. Menurut Simamora dalam Amar Teguh Sulistiyani, di dalam Ambar Teguh, pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional.<sup>23</sup>

Berdasarkan pembahasan pengertian pelatihan di atas, penulis menyimpulkan. Pelatihan adalah proses belajar para anggota organisasi dalam rangka meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian-keahlian dalam berkerja agar para anggota dapat meningkatkan kinerja dan produktifitas dalam bekerja.

#### D. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

##### a. Tujuan Pelatihan

Menurut Carrel dkk, tujuan umum pelatihan dan pengembangan bagi karyawan adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kinerja (*improve performance*). Karyawan yang kinerjanya kurang memuaskan karena minimnya kecakapan merupakan target utama dalam program pelatihan dan pengembangan.
2. Memperbarui keterampilan karyawan (*update employee's skill*). Manajer diharuskan tanggap pada perkembangan teknologi yang akan membuat fungsi organisasinya lebih efektif. Perubahan teknologi berarti perubahan lingkup

---

<sup>22</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2001) h.103

<sup>23</sup> Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosdia, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta : BPFE Yogyakarta, 2001) h. 103

pekerjaan yang menandakan bahwa harus adanya pembaruan pengetahuan yang telah ada sebelumnya.

3. Menghindari keusangan manajerial (*avoid managerial obsolescence*). Banyak ditemukan sebagai kegagalan dalam mengikuti proses dan metode baru. Perubahan teknis dan lingkungan sosial yang cepat berpengaruh pada kinerja. Bagi karyawan yang gagal menyesuaikan diri maka apa yang mereka miliki sebelumnya menjadi ‘usang’.
4. Memecahkan permasalahan organisasi (*solve organizational problems*). Di setiap organisasi tentulah banyak sekali konflik yang terjadi dan pasti dapat diselesaikan dengan beragam cara. Pelatihan dan pengembangan memberikan keterampilan kepada karyawan guna mengatasi konflik yang terjadi.
5. Mempersiapkan diri untuk promosi dan suksesi manajerial (*preparefor promotion and managerial succession*). Hal penting guna menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan yaitu dengan program pengembangan karier. Dengan mengikuti program pelatihan dan pengembangan karyawan dapat memperoleh keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk promosi, dan memudahkan dalam perpindahan ke tanggung jawab pekerjaan yang lebih tinggi.
6. Memenuhi kebutuhan kepuasan pribadi (*satisfy personal growth*). Banyak karyawan yang berorientasi lebih kepada prestasi dan butuh tantangan baru pada pekerjaannya.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Prof. Dr. Suparno Eko Widodo, M.M.. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Penerbit : Pustaka Pelajar) Yogyakarta 2015. Hal: 83-84



b. Manfaat pelatihan

Menurut Rivai dan Sagala (2011) manfaat pelatihan dapat dilihat dari tiga sisi, yaitu (a) untuk pegawai dan untuk organisasi; (b) untuk organisasi; dan (c) untuk hubungan SDM dalam intra dan antargrup. Berikut ini rincian manfaat secara keseluruhan dapat dilihat dari dalam Tabel 2.1. berikut.<sup>25</sup>

**Tabel 2.1** Manfaat Pelatihan Bagi Pegawai, Organisasi, dan Hubungan Intra dan Antargrup

Manfaat Pelatihan Bagi		
Pegawai	Organisasi	Hubungan Intra dan Antargrup
1. Membantu pegawai dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif,	1. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit,	1. Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual,
2. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan,	2. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level organisasi,	2. Membantu dalam orientasi bagi organisasi baru dan organisasi transer atau promosi,
3. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya,	3. Memperbaiki moral SDM,	3. Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif,
4. Membantu pegawai mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik,	4. Membantu organisasi untuk mengetahui tujuan perusahaan,	4. Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional,
5. Memberikan informasi tentang meningkatnya	5. Membantu menciptakan <i>image</i> organisasi yang lebih baik,	5. Meningkatkan keterampilan interpersonal,
	6. Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan,	6. Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan
	7. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan,	

<sup>25</sup> Prof. Dr. Lijan Poltak Sinambela., Manajemen Sumber Daya Manusia., (Penerbit : PT Bumi Aksara) Jakarta. Hal : 178-179



<p>pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap;</p> <p>6. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan;</p> <p>7. Membantu organisasi mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi,</p> <p>8. Memenuhi kebutuhan personel peserta dan pelatih,</p> <p>9. Memberikan nasehat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan,</p> <p>10. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan,</p> <p>11. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan,</p> <p>12. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.</p>	<p>8. Membantu pengembangan organisasi,</p> <p>9. Belajar dari peserta,</p> <p>10. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan organisasi;</p> <p>11. Memberikan informasi tentang kebutuhan organisasi di masa depan;</p> <p>12. Organisasi dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif,</p> <p>13. Membantu pengembangan promosi dari dalam, dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja,</p> <p>14. Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktifitas, dan kualitas kerja,</p> <p>15. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, administrasi,</p> <p>16. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan,</p> <p>17. Meningkatkan hubungan antara buruh dan manajemen,</p> <p>18. Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal,</p> <p>19. Mendorong mengurangi</p>	<p>regulasi,</p> <p>7. Membangun kohesivitas dalam kelompok,</p> <p>8. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan kordinasi,</p> <p>9. Meningkatkan kualitas moral,</p> <p>10. Membangun kohesivitas kelompok</p> <p>11. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi,</p> <p>12. Membuat organisasi menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.</p>
---	--	---

	perilaku merugikan, 20. Menciptkan iklim yang baik untuk pertumbuhan, 21. Membantu meningkatkan komunikasi organisasi, 22. Membantu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, 23. Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stres dan tekanan kerja.	
--	--	--

#### E. Analisis Kebutuhan Pelatihan

Secara umum, pelatihan untuk karyawan baru maupun karyawan lama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja mereka agar mereka mampu bekerja lebih produktif, efektif, efisien, sehingga daya saing perusahaan dapat meningkat.

Untuk dapat menciptakan pelatihan yang efektif dan efisien yaitu sesuai dengan apa yang dibutuhkan organisasi, perancangan sistem pelatihan dan pengajaran harus dilakukan dengan tepat.<sup>26</sup> Langkah pertama pada proses perancangan pengajaran adalah penilaian kebutuhan (*needs assessment*) yang mengacu pada proses yang digunakan untuk menentukan apakah pelatihan diperlukan.<sup>27</sup>

Tujuan keseluruhan fase penilaian kebutuhan adalah untuk menentukan apakah pelatihan dibutuhkan, dan jika dibutuhkan, memberi informasi yang dibutuhkan untuk merancang program

<sup>26</sup> Prof. Dr. Suparno Eko Widodo, M.M.. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Penerbit : Pustaka Pelajar) Yogyakarta 2015. Hal: 90

<sup>27</sup> Prof. Dr. Lijan Poltak Sinambela., *Manajemen Sumber Daya Manusia*., (Penerbit : PT Bumi Aksara) Jakarta. Hal : 183

pelatihan. Penilaian kebutuhan terdiri dari tiga tingkat: tingkat organisasi/strategis, tingkat individu/karyawan, dan tingkat tugas/pekerjaan.

a. Tingkat Organisasi/Strategis

Analisis organisasi/ strategis memeriksa faktor-faktor utama seperti budaya, misi organisasi, iklim bisnis, sasaran jangka pendek dan jangka panjang, dan struktur. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi baik kebutuhan organisasi secara menyeluruh dan tingkat dukungan untuk pelatihan.<sup>28</sup>

Analisis organisasi merupakan proses untuk mendiagnosis kebutuhan-kebutuhan pelatihan dengan melakukan inventarisasi pengetahuan keterampilan, dan kemampuan karyawan pada masa sekarang untuk disesuaikan dengan masa akan datang. Berdasarkan analisis tersebut, akan diketahui kekuatan dan kelemahan-kelemahan perusahaan dalam menghadapi saingan.<sup>29</sup>

b. Tingkat Individu/Karyawan

Kegiatan ini merupakan langkah untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan individual. Pertanyaan-pertanyaan yang relevan adalah, “siapa yang perlu dilatih?” dan “Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan jenis apa yang dibutuhkan para karyawan?”<sup>30</sup>

Analisis individu yaitu mengidentifikasi kinerja individu dalam organisasi, memberikan pelatihan bagi individu yang memiliki kinerja rendah. Pendekatan paling sering digunakan

---

<sup>28</sup> Kaswan., *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM.*, (Penerbit: Alfabet Bandung) hal : 64

<sup>29</sup> Prof. Dr. Wilson Bangun, S.E., M.Si. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* (Penerbit: Erlangga) Hal : 204

<sup>30</sup> Prof. Dr. Suparno Eko Widodo, M.M.. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia.* (Penerbit : Pustaka Pelajar) Yogyakarta 2015. Hal: 90

untuk mengidentifikasi individu-individu dalam organisasi dengan menggunakan data penilaian kinerja. Kebutuhan akan pelatihan melalui proses penilaian kinerja, dilakukan jika para karyawan ternyata memiliki kinerja rendah. Cara lain yang dapat digunakan untuk menilai kebutuhan pelatihan dengan analisis individu yaitu dengan cara survei yang dilakukan kepada para anggota organisasi. Melalui cara survei akan diperoleh berbagai masukan penting mengenai kebutuhan akan pelatihan.<sup>31</sup>

c. Tingkat Tugas/Pekerjaan

Analisis tugas adalah suatu kegiatan mengidentifikasi berbagai kondisi pelaksanaan tugas-tugas yang telah ditetapkan. Berbagai kondisi tersebut mencakup pengidentifikasian peralatan dan lingkungan dimana pegawai bekerja, kendala waktu, pertimbangan keamanan, atau standar kinerja.<sup>32</sup>

Hasil analisis tugas secara khusus meliputi standar kinerja yang tepat, bagaimana tugas seharusnya dilaksanakan untuk memenuhi standar ini, dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan serta ciri-ciri lain yang perlu dimiliki karyawan agar dapat memenuhi standar tersebut.<sup>33</sup>

Kebutuhan akan pelatihan dapat bersumber dari beberapa kemungkinan atau alasan, yaitu dari diri individu karyawan, dari organisasi, dari pelanggan, dan dari pesaing. Secara lebih

---

<sup>31</sup> Prof. Dr. Wilson Bangun, S.E., M.Si. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Penerbit: Erlangga) Hal : 204

<sup>32</sup> Prof. Dr. Lijan Poltak Sinambela., *Manajemen Sumber Daya Manusia*., (Penerbit : PT Bumi Aksara) Jakarta. Hal : 186-187

<sup>33</sup> Kaswan., *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*., (Penerbit: Alfabet Bandung) hal : 64

spesifik, Noe et al. (2006) mengemukakan alasan-alasan mengapa karyawan memerlukan suatu pelatihan, yaitu:<sup>34</sup>

- **Kurangnya kecakapan dasar.** Karyawan baru biasanya mengalami kekurangan kecakapan dasar untuk melaksanakan pekerjaannya yang baru. Karyawan lama yang mendapatkan pekerjaan baru juga dapat mengalami kekurangan seperti ini. Oleh karena itu, karyawan yang mengalami kekurangan dalam kecakapan dasar perlu dilatih agar ketika mereka melakukan pekerjaan yang baru dapat memperoleh hasil seperti yang diharapkan.
- **Tingkat kinerja yang rendah.** Kinerja yang rendah dapat ditengarai dari hasil pekerjaan yang di bawah standar, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas.
- **Penggunaan teknologi baru.** Banyak perusahaan dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi menggunakan teknologi baru. agar teknologi baru itu dapat diterapkan dengan optimal maka para karyawan yang mengoperasikannya perlu mendapatkan pelatihan terlebih dahulu.
- **Pekerjaan baru.** Karyawan yang ditempatkan pada pekerjaan baru yang sangat berbeda dengan pekerjaannya yang lama, sebaiknya diberi pelatihan terlebih dahulu. Dengan demikian, ketika mereka memulai pekerjaan barunya, tidak akan timbul masalah yang dapat menghambat proses pekerjaannya.

---

<sup>34</sup> Prof. Dr. H. Suparyadi, S.IP., M.M.. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. (Penerbit : CV.Andi Offset), Yogyakarta. Hal : 196

- **Ekspansi bisnis ke manca negara.** Operasi perusahaan di manca nara akan banyak menghadapi hal-hal yang baru pada aspek budaya, politik, hukum, tingkat kecerdasan, dan daya beli masyarakat setempat. Hal-hal yang baru dan berbeda dengan apa yang selama ini dihadapi karyawan di dalam negeri sendiri perlu dipahami dengan baik oleh mereka agar dalam melaksanakan pekerjaannya tidak mengalami kesulitan. Oleh karena itu, mereka perlu dipersiapkan dengan baik melalui suatu rangkaian pelatihan yang terprogram secara terarah.
- **Perkembangan bisnis perusahaan.** Kondisi ketika perusahaan-perusahaan mengalami perkembangan bisnis atau sebaliknya, yaitu mengalami kontraksi, keduanya mengharuskan perusahaan memberikan pelatihan bagi karyawan karena biasanya banyak karyawan yang harus menghadapi pekerjaan baru atau harus meningkatkan kinerjanya.
- **Keluhan pelanggan.** Seiring dengan perjalanan waktu, pelanggan menjadi makin cerdas. Mereka makin banyak menuntut disediakannya produk dengan kualitas yang makin tinggi dan dengan harga yang murah. Tuntutan seperti ini, apabila tidak dilayani sangat mungkin menyebabkan mereka berpindah ke merek lain. Kemungkinan buruk seperti ini mengharuskan perusahaan merespons keluhan pelanggan tersebut dengan berupaya memenuhi keinginan mereka, dan untuk itu maka perusahaan perlu mengadakan pelatihan bagi karyawan.

- **Persaingan.** Makin berkembangnya bisnis di dalam negeri dan masuknya perusahaan-perusahaan sejenis dari luar negeri telah makin meningkatkan persaingan. Keadaan ini sangat mungkin mengancam eksistensi perusahaan dan menurunnya penjualan serta laba yang dapat diperoleh perusahaan. Untuk menghadapi tingkat persaingan yang makin tinggi ini, perusahaan perlu meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan-pelatihan.

#### F. Metode-metode Pelatihan

##### a. Pengertian Metode Pelatihan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yang dimaksud dengan metode adalah cara teratur yang digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan agar tercapai sesuai dengan yang dikehendaki. Metode merupakan teknik yang digunakan dalam suatu kegiatan. Keberhasilan suatu program pelatihan dan pengembangan tak luput dari penggunaan metode-metode yang tepat.<sup>35</sup>

##### b. Prinsip-Prinsip Metode Pelatihan

Metode pelatihan adalah cara atau model transfer keterampilan yang dilakukan dalam pelatihan. Untuk itu, metode yang baik haruslah memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut.

- a) Memotivasi para peserta pelatihan untuk belajar keterampilan yang baru.
- b) Memperlihatkan keterampilan-keterampilan yang ingin untuk dipelajari.

---

<sup>35</sup> Prof. Dr. Suparno Eko Widodo, M.M.. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Penerbit : Pustaka Pelajar) Yogyakarta 2015. Hal: 97



- c) Harus konsisten dengan isi (misalnya menggunakan pendekatan interaktif untuk mengajarkan keterampilan-keterampilan interpersonal).
- d) Memungkinkan partisipasi aktif dari peserta.
- e) Memberikan umpan balik mengenai hasil yang diperoleh selama pelatihan.
- f) Mengrong adanya pemindahan yang positif dari pelatihan ke tempat pekerjaan.
- g) Harus efektif dari segi biaya. (Faustino Cardoso Gomes, 2001).<sup>36</sup>

Begitu pentingnya pelatihan dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, sehingga perlu perhatian yang serius dari perusahaan. Pelatihan sumber daya manusia akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Ada beberapa metode dalam pelatihan tenaga kerja, antara lain metode *on the job training* dan *off the-job training*.<sup>37</sup>

c. Metode *On The Job Training* (di tempat kerja)

Metode pelatihan OJT merupakan salah satu metode yang paling baik untuk memberikan keterampilan atau kecakapan yang tinggi kepada karyawan, karena metode ini direncanakan, diorganisasikan, dan dilakukan di tempat kerja, serta para karyawan dilatih bagaimana mereka melakukan tugas-tugas pekerjaannya di mana mereka digaji untuk itu. Dengan demikian metode ini mampu memberikan gambaran nyata baik dari aspek situasi dan kondisi lingkungan kerja

---

<sup>36</sup> Prof. Dr. Lijan Poltak Sinambela., Manajemen Sumber Daya Manusia., (Penerbit : PT Bumi Aksara) Jakarta. Hal : 189-190

<sup>37</sup> Prof. Dr. Wilson Bangun, S.E., M.Si. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Penerbit: Erlangga) Hal : 210



sehari-hari, maupun dari aspek perilaku kerja yang harus ditampilkan oleh setiap karyawan itu sendiri.<sup>38</sup>

Metode *on the job training* merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaan sambil mengerjakannya secara langsung.<sup>39</sup> Prosedur metode ini adalah informal, observasi sederhana, mudah dan praktis, di mana pegawai mempelajari tugasnya dengan mengamati perilaku pekerja lain pada saat bekerja, meskipun proses ini berjalan di bawah pengawasan langsung.<sup>40</sup>

a) Program Orientasi

Orientasi mengenalkan karyawan baru dengan organisasi, dengan tugas-tugas baru, manajer dan dengan kelompok kerja. Selain itu, orientasi merupakan proses memberi tahu kepada karyawan baru tentang apa yang diharapkan dari mereka di pekerjaan dan membantu mengatasi stress dimasa transisi.

Program orientasi merupakan usaha mengirimkan pesan yang jelas dan menyediakan informasi yang akurat tentang budaya organisasi, pekerjaan, dan harapan.<sup>41</sup>

b) Rotasi Pekerjaan (*job rotation*)

Dalam metode ini, karyawan diberi beberapa pekerjaan yang berbeda dengan memindahkan mereka dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Dengan demikian, karyawan dapat memperoleh

---

<sup>38</sup> Prof. Dr. H. Suparyadi, S.IP., M.M.. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. (Penerbit : CV.Andi Offset), Yogyakarta. Hal : 201

<sup>39</sup> Prof. Dr. Wilson Bangun, S.E., M.Si. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Penerbit: Erlangga) Hal : 210

<sup>40</sup> Prof. Dr. Lijan Poltak Sinambela., *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, (Penerbit : PT Bumi Aksara) Jakarta. Hal : 190

<sup>41</sup> Kaswan., *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM.*, (Penerbit: Alfabet Bandung) hal : 199

pengalaman yang lebih luas sehingga mereka dapat melakukan beberapa tipe pekerjaan yang berbeda.<sup>42</sup>

Rotasi pekerjaan merupakan cara yang baik untuk memperkenalkan keragaman dalam karir karyawan. Selain itu rotasi pekerjaan memberi kesempatan pada karyawan untuk mempelajari dan menggunakan keterampilan-keterampilan baru memahami lebih baik fungsi-fungsi organisasi yang berbeda.<sup>43</sup>

#### c) Pembimbingan (*coaching*)

Suatu metode di mana atasan atau seorang ahli memberikan arahan kepada bawahan atau instruksi bagaimana bawahan itu harus melakukan tugas-tugas pekerjaannya.<sup>44</sup> Metode ini sangat efektif dilakukan karena atasan langsung sangat mengetahui bagaimana keterampilan bawahannya, sehingga lebih tahu menerapkan metode yang digunakan.

Perananan *job coach* adalah memberikan bimbingan kepada karyawan bawahan dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasannya. Adakalanya kegiatan coaching ini juga diikuti dengan konseling yang merupakan pemberian bantuan kepada karyawan agar dapat menerima diri, memahami diri, dan merelaisasikan diri sehingga potensinya dapat berkembang secara optimal dan tujuan organisasi dapat tercapai.<sup>45</sup>

#### d) Demonstration

---

<sup>42</sup> Prof. Dr. H. Suparyadi, S.IP., M.M.. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. (Penerbit : CV.Andi Offset), Yogyakarta. Hal : 205

<sup>43</sup> Kaswan., *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM.*, (Penerbit: Alfabet Bandung) hal : 202

<sup>44</sup> Prof. Dr. H. Suparyadi, S.IP., M.M.. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. (Penerbit : CV.Andi Offset), Yogyakarta. Hal : 205

<sup>45</sup> Prof. Dr. Suparno Eko Widodo, M.M.. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Penerbit : Pustaka Pelajar) Yogyakarta 2015. Hal: 101

Merupakan suatu metode penyajian materi pelatihan dengan cara memperagakan dan mempertunjukkan kepada peserta pelatihan tentang suatu proses, situasi, atau benda tertentu, baik sebenarnya atau hanya sekedar tiruan. Dalam metode ini pelatih memiliki peran sentral. Ia aktif memperagakan atau mempertunjukkan tentang proses, situasi, atau benda tertentu secara konkret kepada peserta pelatihan.

e) Project

Pada metode ini, karyawan baru dilibatkan sebagai anggota suatu tim yang mengerjakan suatu proyek sehingga karyawan tersebut lebih leluasa untuk mengikuti bagian-bagian aktivitas bisnis yang berbeda. Metode ini memberikan penyadaran kepada peserta pelatihan tentang adanya masalah. Mereka harus merumuskan masalah apa yang sedang terjadi, mengumpulkan data, mengonstruksi berbagai ilmu pengetahuan yang mereka miliki guna membuat suatu hipotesis untuk dibuktikan, sehingga mereka dapat mencapai produk nyata.<sup>46</sup>

d. Metode *Off The Job Training* (di luar pekerjaan)

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan karyawan dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja reguler mereka.<sup>47</sup>

Metode *off the job training* adalah suatu metode pelatihan yang dilakukan di luar tempat kerja, berada di suatu tempat tertentu yang

---

<sup>46</sup> Prof. Dr. H. Suparyadi, S.IP., M.M.. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. (Penerbit : CV.Andi Offset), Yogyakarta. Hal : 205-206

<sup>47</sup> Prof. Dr. Suparno Eko Widodo, M.M.. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Penerbit : Pustaka Pelajar) Yogyakarta 2015. Hal: 101

didesain untuk melaksanakan suatu pelatihan, baik itu merupakan fasilitas pelatihan yang dimiliki sendiri oleh perusahaan, maupun yang dimiliki oleh suatu lembaga pelatihan lain.<sup>48</sup>

Metode ini dilakukan dengan beberapa teknik antara lain:

a) *Business games* (permainan bisnis)

Merupakan suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis yang nyata. Tujuannya adalah untuk melatih karyawan dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi organisasi.<sup>49</sup>

b) *Vestibule school*

Tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya tetapi dilaksanakan di luar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi dalam perusahaannya.

c) *Case study*

Di mana peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. pemecahan masalah dapat dilakukan secara individual atau kelompok atas masalah-masalah yang ditentukan.<sup>50</sup>

d) *Role playing*

*Role playing* yang juga disebut sebagai sosiodrama atau psikodrama adalah suatu metode pelatihan tentang interaksi yang mencakup perilaku yang realistis dalam suatu situasi khayalan.

---

<sup>48</sup> Prof. Dr. H. Suparyadi, S.IP., M.M.. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. (Penerbit : CV.Andi Offset), Yogyakarta. Hal : 206

<sup>49</sup> Prof. Dr. Suparno Eko Widodo, M.M.. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Penerbit : Pustaka Pelajar) Yogyakarta 2015. Hal: 101

<sup>50</sup> Prof. Dr. Wilson Bangun, S.E., M.Si. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Penerbit: Erlangga) Hal : 211

Dalam metode ini, para peserta pelatihan berperan dan bertindak di atas panggung. Mereka diberi peran yang berbeda dalam situasi tertentu, yang mencerminkan sebagai sebuah kelompok. Para pameran harus cepat berindak untuk menanggapi situasi yang berubah dan bereaksi seperti dalam peran yang sebenarnya.

e) *Audio visual*

Metode *audio visual* merupakan metode pelatihan yang menggunakan peralatan audio (misalnya mikrofon dan tape recorder), dan visual (misalnya kamera, proyektor film, CD, DVD *players*) sebagai media utama.<sup>51</sup>

f) *Laboratory training*

Merupakan suatu bentuk latihan kelompok terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Melalui *sharing* pengalaman, perasaan, persepsi, dan perilaku antar beberapa peserta (karyawan). Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan *sensitiitas*, di mana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan.<sup>52</sup>

## G. Evaluasi Program Pelatihan

### a. Pengertian Evaluasi Program

---

<sup>51</sup> Prof. Dr. H. Suparyadi, S.IP., M.M.. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. (Penerbit : CV.Andi Offset), Yogyakarta. Hal : 209-210

<sup>52</sup> Prof. Dr. Suparno Eko Widodo, M.M.. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Penerbit : Pustaka Pelajar) Yogyakarta 2015. Hal: 103

Secara harfiah kata evaluasi berasal dari bahasa Inggris *evaluation*; dalam bahasa Arab: *al-Taqdir*, dalam bahasa Indonesia berarti: penilaian. Akar katanya adalah *value*: dalam bahasa Arab: *Al-Qimah*; dalam bahasa Indonesia berarti: nilai.

Adapun dari segi istilah, menurut Sukardi, evaluasi merupakan proses sistematis pengumpulan dan penganalisaan data untuk pengambilan keputusan. Dan dari aspek program, evaluasi dapat diartikan suatu kegiatan pengevaluasian yang dilakukan secara berkesinambungan dan ada dalam suatu organisasi. Program juga dapat diartikan dua hal, yaitu rencana dan juga kesatuan kegiatan pengelolaan.<sup>53</sup>

Evaluasi adalah pengidentifikasian keberhasilan atau kegagalan suatu rencana kegiatan atau program. Secara umum dikenal dengan dua tipe evaluasi, yaitu evaluasi terus-menerus (*on-going evaluation*) dan evaluasi akhir (*ex-post evaluation*).<sup>54</sup>

Menurut Edwind Wandt dan Gerald W. Brown: *Evaluation refer to the act or process to determining the value of something*. Menurut definisi ini, maka istilah evaluasi itu menunjuk kepada atau mengandung pengertian: suatu tindakan atau suatu proses untuk menentukan nilai dari sesuatu.<sup>55</sup>

Evaluasi program pelatihan merupakan pengumpulan secara sistematis terhadap informasi deskriptif dan penilaian yang diperlukan untuk membuat keputusan pelatihan yang efektif

---

<sup>53</sup> Sukardi, *Evaluasi Program Pendidikan dan Kepelatihan* (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2014) hal: 7-8

<sup>54</sup> Edi Suharto, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Masyarakat, Kajian Strategis Pembangunan Kesejahteraan Sosial dan Pekerjaan Sosial* (Bandung : PT Refika Aditma, 2005), hal: 119

<sup>55</sup> Anas Sudijono, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011) h.1



yang terkait dengan seleksi, adopsi, nilai dan modifikasi aktivitas pembelajaran yang bervariasi.<sup>56</sup>

b. Tujuan Evaluasi

Evaluasi dimaksudkan untuk mendapatkan berbagai macam informasi yang tidak hanya berkisar pada pelatihan yang dilaksanakan saja, tetapi juga untuk merumuskan kebijakan perusahaan selanjutnya, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.<sup>57</sup>

Menurut Rusdina dalam bukunya “Manajemen Pendidikan dan Pelatihan” evaluasi pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk :

1. Mendapatkan dan menganalisis informasi untuk mengetahui pencapaian jangka panjang dan jangka pendek.
2. Mengetahui pengaruh program pendidikan dan pelatihan terhadap efesiensi dan efektifitas pelaksanaan tugas instransi peserta.<sup>58</sup>

Secara umum, tujuan evaluasi dalam bidang pendidikan ada dua yakni :

1. Untuk menghimpun bahan-bahan keterangan yang akan dijadikan sebagai bukti mengenai taraf perkembangan atau taraf kemajuan yang dialami oleh peserta didik, setelah mereka mengikuti proses pembelajaran dalam jangka waktu tertentu. Dengan kata lain tujuan umum dari

---

<sup>56</sup> Kaswan., *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM.*, (Penerbit: Alfabet Bandung) hal : 215

<sup>57</sup> Prof. Dr. H. Suparyadi, S.IP., M.M.. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM.* (Penerbit : CV.Andi Offset), Yogyakarta. Hal : 221-222

<sup>58</sup> Hasan Basri, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015) hal:75

evaluasi dalam pendidikan adalah untuk memperoleh data pembuktian, yang akan menjadi petunjuk sampai dimana tingkat kemampuan dan tingkat keberhasilan peserta didik dalam pencapaian tujuan-tujuan kurikuler, setelah mereka menempuh proses pembelajaran dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

2. Untuk mengetahui tingkat efektivitas dari metode-metode pengajaran yang telah dipergunakan dalam proses pembelajaran selama jangka waktu tertentu. Jadi tujuan umum yang kedua dari evaluasi pendidikan adalah untuk mengukup dan menilai sampai manakah efektivitas mengajar dan metode-metode mengajar yang telah diterapkan atau dilaksanakan oleh pendidik, serta kegiatan belajar yang dilaksanakan oleh peserta didik.<sup>59</sup>

c. Langkah-langkah Evaluasi

Dalam mengevaluasi suatu kegiatan, para pelaku evaluasi (evaluator) pastinya melakukan langkah-langkah evaluasi, adapun langkah-langkah evaluasi sebagai berikut<sup>60</sup>:

1. Perencanaan Evaluasi

Dalam melakukan suatu kegiatan tentunya harus sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Hal ini dimaksudkan agar hasil yang diperoleh dapat lebih maksimal. Perencanaan akan mempengaruhi langkah-langkah selanjutnya, bahkan akan mempengaruhi keefektifan prosedur evaluasi secara menyeluruh.

2. Pelaksanaan Evaluasi

---

<sup>59</sup> Anas sudijono, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011) hal:16

<sup>60</sup> Zainal Arifin, *Evaluasi Pembelajaran* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), hal:88



Pelaksanaan evaluasi artinya, bagaimana cara melakukan sesuatu evaluasi sesuai dengan perencanaan evaluasi. Pelaksanaan evaluasi sangat bergantung pada jenis evaluasi yang digunakan.

### 3. Monitoring Pelaksanaan Evaluasi

Tujuan dari monitoring pelaksanaan evaluasi adalah untuk mencegah hal-hal negatif dan meningkatkan pelaksanaan evaluasi. Monitoring mempunyai dua fungsi pokok. Pertama untuk melihat relevansi pelaksanaan dengan perencanaan evaluasi. Kedua untuk melihat hal-hal yang terjadi selama pelaksanaan evaluasi.

### 4. Pengolahan data hasil evaluasi

Prosedur pelaksanaan pengolahan hasil penilaian adalah sebagai berikut:

- 1) Menskor, yaitu memberikan skor pada hasil evaluasi yang dapat dicapai oleh pihak bersangkutan. Untuk menskor atau memberikan angka diperlukan tiga jenis alat bantu yaitu, kunci jawaban, kunci skoring dan pedoman konversi.
- 2) Mengubah skor mentah menjadi skor standar sesuai dengan norma tertentu.
- 3) Mengkonversikan skor standar ke dalam nilai, baik berupa huruf maupun angka.
- 4) Melakukan analisis soal untuk mengetahui derajat validitas dan reabilitas soal, tingkat kesukaran soal dan daya pembeda.

### 5. Pelaporan Hasil Evaluasi

Semua hasil evaluasi harus dilaporkan kepada berbagai pihak yang berkepentingan, seperti pengurus-pengurus program, aktifis dan lain sebagainya. Hal ini dimaksudkan agar proses pelaksanaan program diketahui oleh berbagai pihak sehingga pengurus bisa menentukan sikap objektif dan mengambil langkah-langkah yang pasti sebagai tindak lanjut dalam laporan tersebut.

#### 6. Laporan

Laporan dimaksudkan untuk memberikan feedback kepada semua pihak yang terlibat dalam program, baik secara langsung maupun tidak langsung.

#### d. Model Evaluasi

Kirkpatrick terkait dengan model evaluasi pelatihan dan pengembangan yang terdiri dari pendekatan sebagai berikut:<sup>61</sup>

##### 1. Opini Peserta

Mengevaluasi program pelatihan dan pengembangan dengan menanyakan opini para peserta merupakan hal yang memberikan respons dan saran untuk perbaikan. Pendekatan ini adalah cara yang baik untuk mendapatkan umpan balik secara cepat dan murah.

##### 2. Tingkat Pembelajaran

Beberapa organisasi melaksanakan tes-tes untuk menentukan apa yang telah dipelajari para peserta dalam program-program pelatihan dan pengembangan. Desain kontrol *pretest-posttest* adalah salah satu prosedur evaluasi yang mungkin digunakan.

---

<sup>61</sup> Prof. Dr. Suparno Eko Widodo, M.M.. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Penerbit : Pustaka Pelajar) Yogyakarta 2015. Hal: 105

### 3. Perubahan Perilaku

Tes-tes bisa secara akurat menunjukkan apa yang telah dipelajari para peserta, namun hanya memberikan sedikit petunjuk mengenai kemampuan pelatihan dalam mengarahkan para peserta untuk mengubah perilaku mereka. Hal yang dapat menjadi pembuktian dalam pelatihan dan pengembangan yaitu dengan munculnya perubahan perilaku.

### 4. Pencapaian tujuan pelatihan dan pengembangan

Pendekatan lain untuk mengevaluasi pelatihan melibatkan penentuan sampai di mana program-program tersebut telah mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dan secara nyata berdampak pada kinerja. Artinya dari segala aspek-aspek yang telah diterapkan adanya perubahan perilaku karyawan yang terakhir yaitu sejauh mana pelatihan karyawan dapat berdampak pada perbaikan organisasi yang tampak pada pencapaian tujuan-tujuan yang diinginkan.

Ada beberapa hal yang penting yang perlu dilakukan dalam mengevaluasi pelatihan dan pengembangan yaitu:<sup>62</sup>

1. Reaksi peserta terhadap muatan isi dan proses pembelajaran yang telah dilaksanakan, dari sangat tidak puas sampai sangat puas.
2. Pengetahuan dari pembelajaran yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan dan pengembangan dari sangat kurang sampai sangat meningkat.
3. Perubahan dalam perilaku, yaitu dari sikap dan keterampilan yang dihasilkan.

---

<sup>62</sup> Prof. Dr. Suparno Eko Widodo, M.M.. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Penerbit : Pustaka Pelajar) Yogyakarta 2015. Hal: 106

4. Hasil atau perbaikan terukur pada individual dan organisasi, seperti menurunnya perputaran karyawan, kecelakaan kerja dan ketidakhadiran.



## BAB III

### GAMBARAN UMUM

#### A. Sejarah Singkat Bank BRISyariah

Berawal dari akuisisi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Terhadap Bank Jasa Arta pada tanggal 19 Desember 2007 dan telah mendapatkan izin dari Bank Indonesia pada 16 Oktober 2008 melalui suratnya No.10/67/KEP.GBI/DpG/2008, maka pada tanggal 17 November 2008 PT. Bank BRI Syariah secara resmi beroperasi. PT. Bank BRI Syariah merubah kegiatan usaha menjadi kegiatan perbankan berdasarkan prinsip syariah Islam.<sup>63</sup>

Aktivitas PT. Bank BRI Syariah semakin kokoh setelah ditandatangani akta pemisahan Unit Usaha Syariah Bank Rakyat Indonesia untuk melebur ke dalam PT. Bank BRI Syariah (*spin off*) yang berlaku efektif pada tanggal 1 Januari 2009.<sup>64</sup> Penandatanganan dilakukan oleh Bapak Sofyan Basir selaku Direktur Utama PT. Bank BRI (Persero) Tbk dan Bapak Ventje Rahardjo selaku Direktur Utama PT. Bank BRISyariah.

PT. BRISyariah menjadi bank syariah ketiga terbesar berdasarkan asset PT. BRI Syariah tumbuh dengan pesat baik dari sisi asset, jumlah pembiayaan dan perolehan dana pihak ketiga. Fokus pada segmen menengah bawah, PT. Bank BRISyariah menargetkan menjadi bank ritel modern terkemuka dengan berbagai ragam produk dan pelayanan perbankan. Sesuai dengan visinya, saat ini PT. BRISyariah merintis sinergi dengan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

---

<sup>63</sup> [https://www.brisyariah.co.id/tentang\\_kami.php?f=sejarah](https://www.brisyariah.co.id/tentang_kami.php?f=sejarah) diakses pada tanggal 13 Agustus 2019 pukul 21.07

<sup>64</sup> <https://id.linkedin.com/company/pt.-bank-brisyariah> diakses pada tanggal 15 Agustus 2019 pukul 07.56

dengan memanfaatkan jaringan kerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sebagai Kantor Layanan Syariah dalam mengembangkan bisnis yang berfokus kepada kegiatan penghimpunan dana masyarakat dan kegiatan consumer berdasarkan prinsip Syariah.

Sumber Daya Insani (SDI) merupakan salah satu pendukung bagi keberlanjutan usaha agar selalu berkembang. Oleh karenanya, BRISyariah senantiasa meningkatkan kompetensi dan kualitas SDI nya secara berkelanjutan. Selain itu, Kami juga menggunakan pendekatan berbasis informasi teknologi terkini dalam pengelolaan operasional dan layanan kepada karyawan. Hal ini dilakukan untuk menjadikan Sumber Daya Insani kami yang terintegrasi menjadi landasan dalam memberikan pelayanan terbaik dari produk-produk kami yang berkualitas.

Selain itu Teknologi Informasi BRISyariah melakukan banyak hal terkait pengembangan di bidang TI, termasuk di antaranya pengembangan aplikasi, produk dan layanan serta jaringan untuk mendukung operasional layanan perbankan yang aman, cepat dan memberikan kemudahan kepada nasabah dalam melakukan setiap transaksi perbankan.

#### B. Profil Bank BRISyariah

Perjalanan PT Bank BRISyariah bermula dari akuisisi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk terhadap Bank Jasa Arta pada 19 Desember 2007. Bank secara resmi beroperasi setelah mendapatkan izin usaha dari Bank Indonesia melalui surat No.10/67/KEP.GBI/DpG/2008 pada 16 Oktober 2008. Dengan demikian, pada 17 November 2008, PT Bank BRISyariah resmi beroperasi dan tidak pernah berganti nama sejak saat itu. Sejak tanggal 9 Mei 2018 BRISyariah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode saham BRIS. Melihat potensi yang sangat besar pada segmen perbankan syariah, BRISyariah

menghadirkan bisnis keuangan yang berlandaskan pada prinsip-prinsip luhur perbankan Syariah. Dengan basis nasabah yang terbentuk secara luas di seluruh penjuru Nusantara, BRI Syariah terus tumbuh dengan menghadirkan produk dan layanan terbaik dengan kapabilitas kami sebagai bank ritel modern terkemuka dengan layanan finansial sesuai kebutuhan nasabah.

a. Visi dan Misi PT Bank BRI Syariah

BRI Syariah telah memiliki visi, misi dan nilai-nilai budaya kerja sebagai landasan terciptanya budaya unggul Perusahaan dan menjaganya agar tetap fokus pada tujuan yang ingin dicapainya.<sup>65</sup>

a) Visi Bank BRI Syariah

Menjadi bank ritel modern terkemuka dengan ragam layanan finansial sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna.

b) Misi Bank BRI Syariah

- 1) Memahami keragaman individu dan mengakomodasi beragam kebutuhan Finansial nasabah.
- 2) Menyediakan produk dan layanan yang mengedepankan etika sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.
- 3) Menyediakan akses ternyaman melalui berbagai sarana kapan pun dan dimana pun.
- 4) Memungkinkan setiap individu untuk meningkatkan kualitas hidup dan menghadirkan ketentraman pikiran.

b. Logo Bank BRI Syariah

---

<sup>65</sup> [https://www.brisyariah.co.id/tentang\\_kami.php?f=visimisi](https://www.brisyariah.co.id/tentang_kami.php?f=visimisi) diakses pada tanggal 15 Agustus 2019 pukul 08.38



Setiap perusahaan senantiasa dilengkapi dengan lambang perusahaan. Lambang mempunyai arti penting karena lambang merupakan identitas bagi setiap perusahaan. Lambang perusahaan BRISyariah dapat dilihat sebagai berikut :



*Gambar 3.1 Logo Perusahaan*

**Sumber : Company Profile PT. BRISyariah**

Kalimat di atas menggambarkan betapa pentingnya makna dari sebuah logo. Logo mewakili Visi dan Misi dari sebuah perusahaan, lembaga, maupun instansi yang diwakilinya. Tentu saja pemilihan bentuk, warna, dan peletakan dari sebuah logo memiliki arti dan prinsipnya masing-masing. Sebuah logo dapat mencitrakan sejarah lahirnya instansi, lembaga, perusahaan, maupun sebuah organisasi. Selain itu, logo juga dapat mencitrakan ideologi, *passion*, serta hasrat dari penggunanya. Dengan kata lain, logo merupakan sebuah identitas. Logo adalah cerminan dari pengguna. Oleh karena itu sebuah logo sangat sarat akan makna yang filosofis, ideologis, dan historis.

Logo tersebut mengikuti standar logo perusahaan dari Induk Bank BRI. Makna Logo pada Logo BRI tidak lepas dari sejarah dan visi misi yang dimiliki bank tersebut selama ini. Bentuk logo Bank BRI Syariah dengan garis melengkung, memberikan citra dinamis dan lincah. Selain itu juga bentuk melengkung merupakan *line of beauty* yang melambangkan keindahan dan keelokan.



Warna biru dan putih yang digunakan pun memberikan kesan aman bersih dan dapat dipercaya. Penataan huruf B, R, dan pada logo tersebut juga memiliki makna dan kesan tersendiri. Transformasi lengkungan huruf B yang pada awalnya memiliki dua lengkungan, kemudian menjadi huruf R yang tersisa satu lengkungan dan digantikan dengan bentuk lurus huruf I yang melebur bersama garis pembatas tanpa adanya lengkungan seperti pada huruf B dan R, mencerminkan Misi BRI yang berusaha memberikan pelayanan terbaik agar dapat meningkatkan perubahan perekonomian pada masyarakat.

Warna Orange ialah mereprestasikan tanah atau bumi sehingga makna keseluruhan dari logo tersebut adalah Bank BRISyariah memiliki keinginan untuk terus tumbuh dan berkembang setinggi langit sehingga dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat yang ada dibawahnya dengan tetap rendah hati.

c. Nilai-Nilai Budaya Kerja BRISyariah

**“ P A S T I O K E ”**

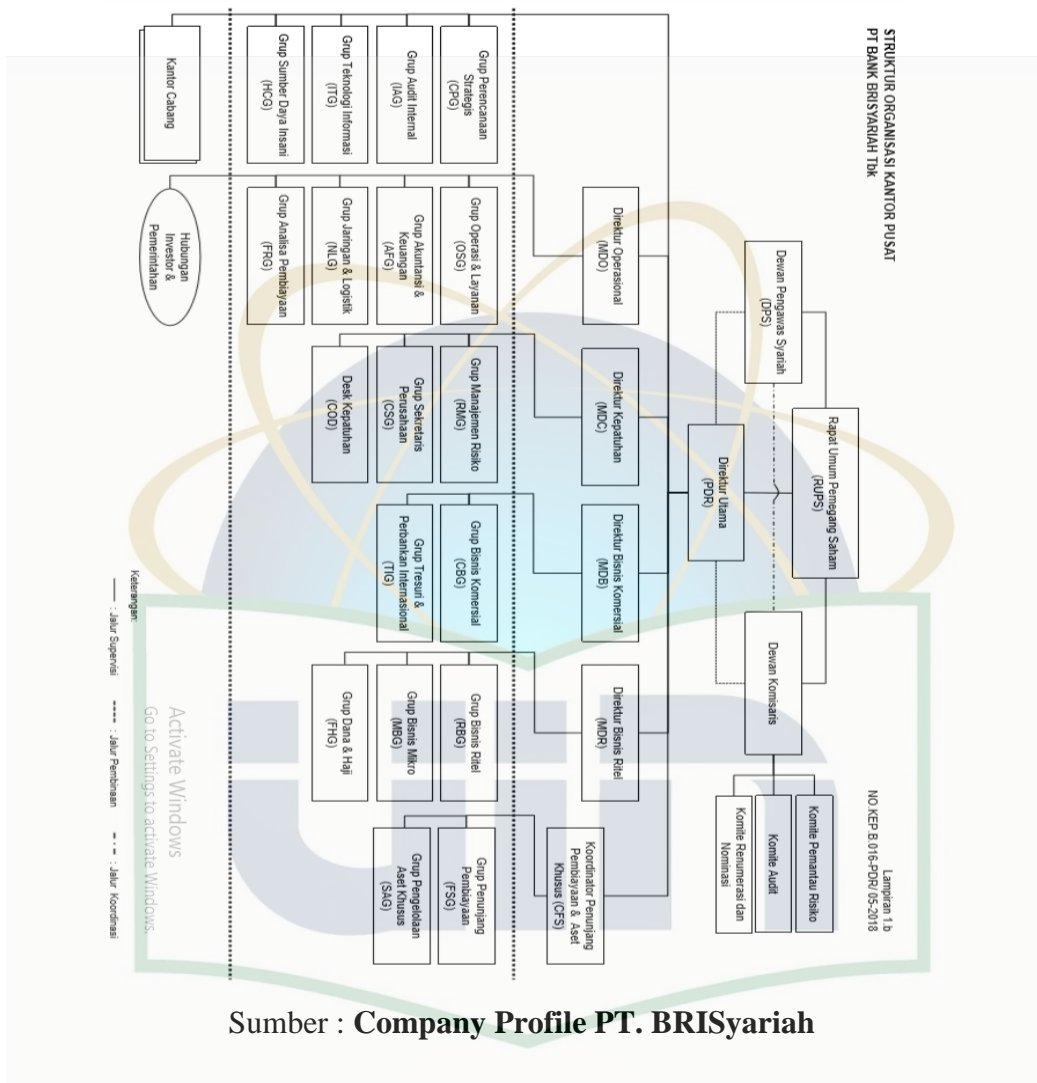
- a. **PROFESIONAL** : Kesungguhan dalam melakukan tugas sesuai standar teknis dan etika yang ditetapkan.
- b. **ANTUSIAS** : Bersemangat atau memiliki dorongan untuk berperan aktif dan mendalam pada setiap aktivitas kerja.
- c. **PENGHARGAAN TERHADAP SUMBER DAYA MANUSIA** : Menempatkan dan menghargai karyawan sebagai modal utama perusahaan dengan menjalankan upaya-upaya yang optimal mulai dari perencanaan, perekrutan, pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia yang

berkualitas serta memperlakukannya dengan baik sebagai individu maupun kelompok berdasarkan azas saling percaya, terbuka, adil dan menghargai.

- d. **TAWAKAL** : Optimisme yang diawali dengan doa yang bersungguh-sungguh yang dimanifestasikan dengan berusaha serta bekerja secara bersungguh-sungguh dan diakhiri dengan keikhlasan atas apapun kinerja yang dicapai.
- e. **INTEGRITAS** : Kesesuaian dan konsistensi antara perkataan dan perbuatan dalam menerapkan nilai-nilai, etika, kebijakan dan peraturan perusahaan serta senantiasa memegang teguh etika profesi dan etika bisnis, bahkan dalam situasi sulit sekalipun.
- f. **BERORIENTASI BISNIS** : Tanggap terhadap perubahan dan peluang bisnis serta selalu berpikir dan berbuat untuk memberikan nilai tambah bagi perusahaan.
- g. **KEPUASAN PELANGGAN** : Memiliki kesadaran, sikap serta tindakan bertujuan memuaskan nasabah eksternal dan internal perusahaan.

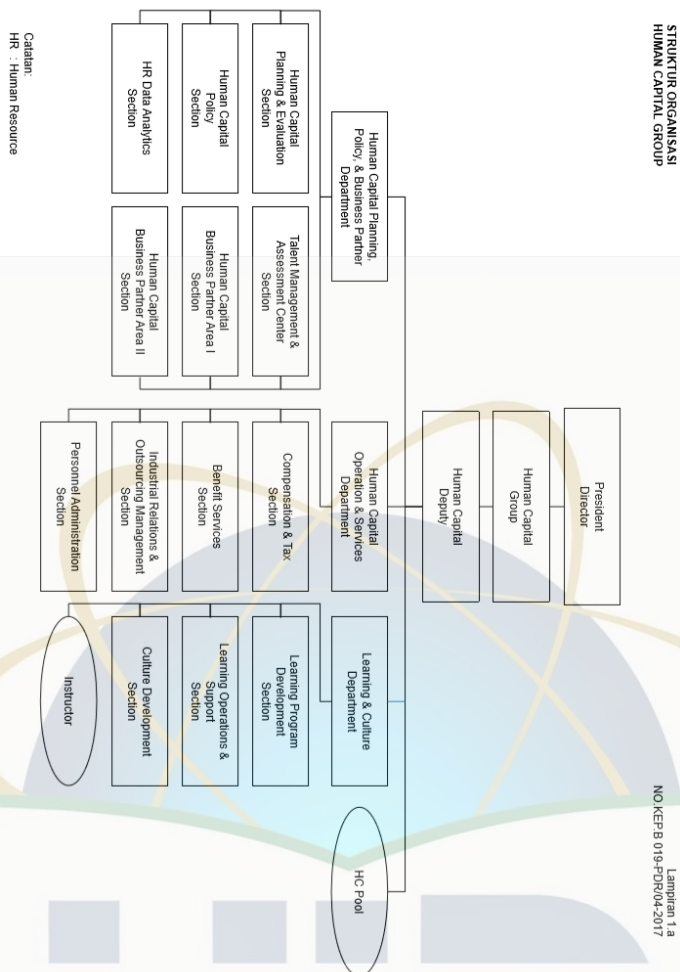
d. Struktur Organisasi BRI Syariah

**Gambar 3.2** Struktur Organisasi kantor pusat Bank BRISyariah



Sumber : **Company Profile PT. BRISyariah**

**Gambar 3.3** Struktur Organisasi Human Capital Deputy



Sumber : Company Profile PT. BRISyariah

e. Produk-Produk Bank BRI Syariah

**Tabel 3.1 Produk-produk yang terdapat pada Bank BRI Syariah**

NO	Kategori Produk	Jenis Produk
1.	Produk Unggulan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabungan Faedah BRI Syariah</li> <li>• Tabungan Impian BRI Syariah</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabungan Haji BRI Syariah</li> <li>• KPR BRI Syariah</li> <li>• Pembiayaan Pengurusan Biaya Haji BRI Syariah</li> <li>• Kepemilikan Logam Mulia BRI Syariah</li> </ul>
2.	Produk Pendanaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabungan Faedah BRI Syariah iB</li> <li>• Tabungan Impian BRI Syariah iB</li> <li>• Tabungan Faedah Cerdas BRI Syariah iB</li> <li>• Tabungan Haji BRI Syariah iB</li> <li>• Tabungan Faedah Bisnis BRI Syariah iB</li> <li>• Giro Faedah BRI Syariah iB</li> <li>• Deposito BRI Syariah iB</li> </ul>
3.	Produk Pembiayaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gadai Faedah BRI Syariah iB</li> <li>• Ritel Faedah BRI Syariah iB</li> <li>• Mitra Faedah BRI Syariah iB</li> <li>• Purna Faedah BRI Syariah iB</li> <li>• Griya Faedah BRI Syariah iB</li> <li>• Oto Faedah BRI Syariah iB</li> <li>• Mikro Faedah BRI Syariah iB</li> <li>• Multi Faedah BRI Syariah iB</li> <li>• KUR</li> </ul>

f. Penghargaan Yang Diraih Oleh PT Bank BRISyariah

- a. Awarded the Very Good title for the 2015 Financial Performance – Infobank

- b. Best Non-Foreign Exchange Private Bank – Bisnis Indonesia Award
- c. The Best Bank in Retail Banking Services – Indonesia Banking Award 2016
- d. 1st Winner for Digital Brand KKB Sharia Commercial Bank – Infobank
- e. GIFA Financial Inclusion Award 2016 – GIFA
- f. Silver Certificate for Outstanding Honorable Effort – 2016 Indonesia Employee Engagement Award
- g. The First Champion for Sharia Banking - #1 Champion Indonesia Original Brand 2016
- h. In Recognition of Outstanding Achievement in Building the Top Brand – Top Brand Award



## BAB IV

### DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

Pada bab hasil dan temuan penelitian ini akan disajikan hasil wawancara observasi peneliti di Bank BRISyariah yang berisi gambaran umum dari pelatihan karyawan di Bank BRISyariah tersebut. Adapun hasil yang peneliti peroleh adalah sebagai berikut.

Program pelatihan pada Bank BRISyariah merupakan salah satu fasilitas untuk meningkatkan kompetensi tiap karyawan yang tentunya disesuaikan dengan keperluan perusahaan.

BRISyariah selalu berupaya untuk mendorong kapasitas pengembangan Sumber Daya Insani. Program pengembangan dilakukan secara berkelanjutan oleh Divisi Human Capital untuk memenuhi Sumber Daya Insani yang dibutuhkan Perseroan. BRISyariah memandang karyawan adalah sebagai aset bagi Perusahaan yang berperan penting dalam pencapaian bisnis Perusahaan. Maka dalam rangka pengembangan karyawan, BRISyariah menerapkan *succession plan* yang komprehensif, serta melakukan evaluasi dan monitoring kinerja karyawan dalam rangka memperoleh kader (*Talent Pool*) yang berkualitas untuk mendorong visi dan misi Perusahaan.<sup>66</sup>

Pada Bank BRISyariah, program pelatihan dilaksanakan oleh departemen *Learning and Culture*, yang diharapkan dapat meningkatkan kompetensi karyawan yang dibutuhkan melalui berbagai program pelatihan, sehingga dapat memberikan output yang baik bagi kelangsungan perusahaan.

---

<sup>66</sup> Laporan Tahunan BRISyariah 2018



#### A. Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan pada Bank BRIsyariah adalah karyawan PT Bank BRIsyariah baik karyawan tetap, kontrak, dan alih daya (outsourcing). Disini penulis memasukan data peserta pelatihan sepanjang tahun 2019. Adapun deskripsi peserta pelatihan sebagai berikut.

Tabel 4.1 Jumlah Karyawan Berdasarkan Status Kepegawaian

Status Kepegawaian	2019	
	Jumlah Total	(%)
Tetap dan Kontrak	4.611	77.73%
Alih Daya	1.321	22.27%
Total	5.932	100%

Sumber: File laporan tahunan Bank BRIsyariah 2019

Tabel di atas menjelaskan tentang jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan berdasarkan status kepegawaian pada tahun 2019, pertama yaitu dari jumlah karyawan tetap dan kontrak 4.611 orang dengan porsi 77.73%, untuk karyawan alih daya (outsourcing) berjumlah 1.321 orang dengan porsi 22.27%.

Jika dilihat pada tabel 1 dapat diketahui bahwa jumlah peserta pelatihan pada Bank BRIsyariah baik pada tahun 2019 lebih banyak pada karyawan tetap dan kontrak, hal ini bisa dipahami dikarenakan karyawan tetap dan kontrak merupakan aset yang lebih dipercaya oleh bank dikarenakan kontribusinya terhadap bank lebih baik dan telah melewati beberapa penilaian-penilaian yang dilakukan oleh bank terhadap karyawan tetap dan kontrak.

Tabel 4.2 Jumlah Karyawan Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Jenjang Pendidikan	2019	
	Jumlah Total	(%)
SMA (SMA, D1, D2)	56	1.21%
D3 (D3 dan D4)	527	11.43%
S1	3.935	85.34%
S2	92	2.00%
S3	1	0.02%
Total	4.611	100%

Sumber: File laporan tahunan Bank BRI Syariah 2019

Tabel tersebut menjelaskan tentang jumlah karyawan berdasarkan jenjang pendidikan karyawan Bank BRI Syariah, pertama yaitu pendidikan S3 berjumlah 1 orang dengan porsi 0.02%, kedua yaitu pendidikan S2 dengan jumlah 92 orang dengan porsi 2.00%, ketiga yaitu pendidikan S1 dengan jumlah 3.935 dengan porsi 85.34%, keempat yaitu pendidikan D3 (D3 dan D4) dengan jumlah 527 orang dengan porsi 11.43%, kelima yaitu SMA (SMA, D1, D2) dengan jumlah 56 orang dengan porsi 1.21%, dari total keseluruhan maka jumlah karyawan pada Bank BRI Syariah pada tahun 2019 berjumlah 4.611 orang.

Ada beberapa alasan dalam pengambilan peserta pelatihan, yang pertama karena adanya kebutuhan dari setiap departemen – departemen dan divisi- divisi pada perusahaan dalam melakukan pelatihan, yang kedua diadakannya pelatihan karena memang pelatihan tersebut wajib diikuti karena merupakan dasar bagi peserta seperti Pelatihan Dasar Perbankan Syariah (PDPS).

“Untuk pelaksanaan pelatihan divisi LC berkoordinasi setiap divisi-divisi, ditanyakan pelatihan yang dibutuhkan setiap divisi, misalkan adanya kebijakan baru pada departement tertentu, maka untuk menerapkan kebijakan tersebut dibutuhkan pelatihan untuk karyawan mereka. Kalo pelatihan yang wajib diikuti semua karyawan, kita ada pelatihan (PDPS) itu pelatihan Pelatihan Dasar Perbankan Syariah, semua karywan yang bergabung dengan bris pasti ikut pelatihan itu.”<sup>67</sup>

#### B. Pelatih (*Trainer*)

Pada Bank BRIsyariah pelatih atau trainer di ambil dari internal Bank BRIsyariah maupun dari eksternal Bank BRIsyariah, untuk pelatih intenal Bank Syariah dipilih oleh orang yang memiliki pengetahuan dan skilll dalam divisi-divisi yang melaksanakan pelatihan, untuk eksternal dipilih dari vendor-vendor training. “untuk pelaksanaan pelatihan itu, biasanya kita minta karyawan yang menguasai materi pada divisi yang sedang ikuti pelatihan, kalo untuk pelatihan PDPS dari divisi LC juga bisa untuk menjadi trainer. Kalo untuk pelatihan eksternal kita kerjasama dengan beberapa vendor, kita hanya menyerahkan peserta, untuk trainer nya itu oleh vendor itu sendiri”<sup>68</sup>

#### C. Tempat Pelatihan

Dalam menentukan tempat pelatihan Bank BRIsyariah, haruslah memenuhi kriteria tempat yang layak sesuai kebutuhan dalam pelaksanaan pelatihan, dalam memenuhi kriteria yang ditentukan

---

<sup>67</sup> Wawancara pribadi dengan mas huda (karyawan divisi Learning and Culture) Gedung Jamsostek – Jakarta Selatan 20 Maret 2020

<sup>68</sup> Wawancara pribadi dengan mas huda (karyawan divisi Learning and Culture) Gedung Jamsostek – Jakarta Selatan 20 Maret 2020

untuk menjadi tempat yang layak untuk dijadikan tempat pelatihan yaitu fasilitas yang dapat mendukung jalannya suatu pelatihan.

Beberapa kriteria tempat yang dapat dijadikan sebagai tempat pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. Air Conditioner (AC)
- b. Proyektor
- c. Dapat menampung sesuai dengan jumlah peserta
- d. Kursi
- e. Meja
- f. White board

“Untuk tempat pelatihan, kita biasa menggunakan aula hotel-hotel yang ada di Jakarta, kita juga kerjasama dengan BRI Corporate University (CORPU) yang dekat Ragunan. Kecuali pelatihan eksternal, itu mereka yang menentukan untuk tempat pelatihan”<sup>69</sup>

#### D. Waktu dan Pelaksanaan

Untuk waktu pelaksanaan training dilakukan mengikuti dengan kurikulum pelatihan yang telah disusun dari awal tahun. Kecuali untuk pelatihan eksternal, karena waktu pelaksanaan bersifat kondisional.

“Setiap bulan memang pasti ada training-training, karena sudah kita susun dan rancang melalui kurikulum yang kita susun dengan berkoordinasi setiap departemen-departemen. Untuk yang eksternal, kita kondisional, melalui vendor-vendor yang menawarkan training ke kita, baru kita proses pelatihannya”.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> Wawancara pribadi dengan Mas Huda (karyawan divisi Learning and Culture) Gedung Jamsostek – Jakarta Selatan 20 Maret 2020

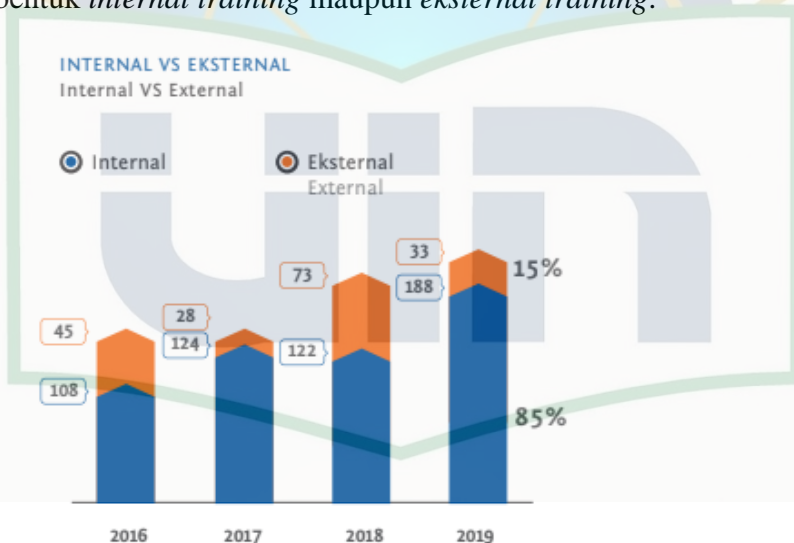
<sup>70</sup> Wawancara pribadi dengan Mas Huda (karyawan divisi Learning and Culture) Gedung Jamsostek – Jakarta Selatan 20 Maret 2020

## E. Penyelenggara Pelatihan

Pada Bank BRI Syariah pelatihan dapat terselenggara dalam dua bentuk, yaitu internal dan eksternal.

- Internal**, yaitu program pelatihan yang diselenggarakan oleh internal bank secara langsung, sesuai dengan perencanaan kurikulum yang telah disusun sebelumnya, sedangkan;
- Eksternal**, yaitu program pelatihan yang ditawarkan atau diminta pihak bank kepada pihak ke-tiga yaitu lembaga pelatihan swasta (vendor) untuk melaksanakan program pelatihan.

BRI Syariah terus meningkatkan kuantitas dan kualitas pekerja melalui program pengembangan kompetensi Sumber Daya Insani yang berkelanjutan. Selama 2019, jumlah total program peningkatan yang telah di gelar sebanyak 221 program baik dalam bentuk *internal training* maupun *eksternal training*.<sup>71</sup>



**Gambar 4.1**

Sumber: File laporan tahunan Bank BRI Syariah 2019

<sup>71</sup> Laporan tahunan BRI Syariah 2019

## F. Model Pelatihan

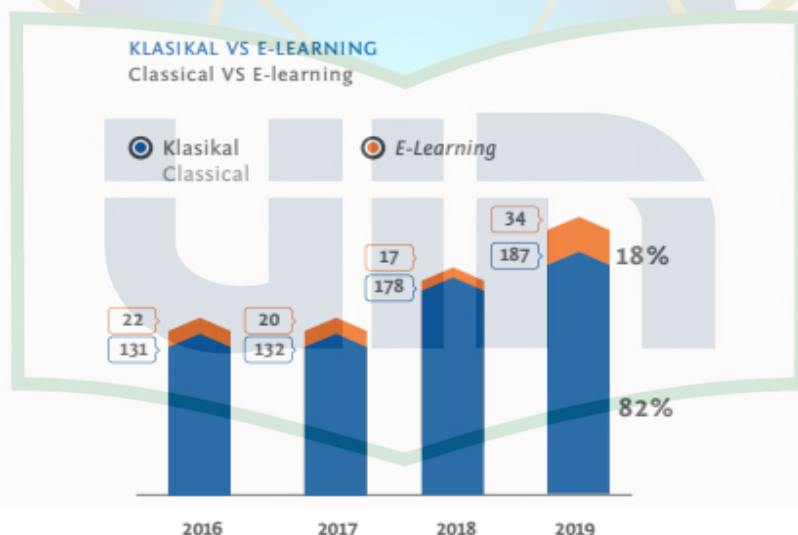
Pada Bank BRI Syariah, model pelatihan terdiri dari klasikal dan e-learning.

### a. Klasikal (tatap muka)

Model pelatihan klasikal adalah pelatihan yang dilaksanakan secara tatap muka dalam suatu ruangan kelas dan mengikuti rundown acara dalam waktu beberapa hari sesuai kebutuhan pelatihan.

### b. e-learning

Model pelatihan e-learning adalah pelatihan jarak jauh yang memanfaatkan teknologi. Pelaksanaan e-learning diwujudkan melalui portal *e-learning* PINTAR, ujian online, webinar, dan *video-conference*.



**Gambar 4.2**

Sumber: File laporan tahunan Bank BRI Syariah 2019

## G. Program Pelatihan

Pada Bank BRI Syariah, program pelatihan ada dua jenis, yaitu:

### a. Enhancement

Program Enhancement adalah program pelatihan yang diberikan kepada karyawan yang telah eksis pada suatu jabatan di Bank BRI Syariah. Pelatihan enhancement diberikan dalam rangka untuk meningkatkan kompetensi setiap karyawan ataupun adanya kebijakan baru oleh perusahaan.

### b. Development

Program Development adalah program pelatihan yang diberikan kepada karyawan baru berkarir di Bank BRI Syariah, ataupun karyawan yang mendapatkan jabatan baru di Bank BRI Syariah. Program ini diberikan agar karyawan dapat mengetahui *job desk* dan mengenal dunia kerja di Bank BRI Syariah.<sup>72</sup>

Pada 2019, BRI Syariah mengalokasikan sekitar Rp17,98 miliar untuk biaya pengembangan Sumber Daya Insani. Berikut adalah Rencana Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Insani BRI Syariah Tahun 2019:

- a) Pelatihan Syariah *Banking Knowledge*
  - 1. Forum diskusi syariah online (*via e-learning*)
  - 2. Refreshment Fiqih Muamalah
  - 3. Pendidikan Dasar Perbankan Syariah (PDPS)
  - 4. Pendidikan Lanjutan Perbankan Syariah (PLPS)
  - 5. Training eksternal terkait syariah banking
  - 6. Yuk Kita Sharing : “Syariah Banking”.

---

<sup>72</sup> Wawancara pribadi dengan mas huda (karyawan divisi Learning and Culture) Gedung Jamsostek – Jakarta Selatan 20 Maret 2020



- b) Pelatihan Akselerasi dan Support Bisnis
1. Pimpinan Cabang Pembantu lanjutan
  2. Refreshment Pimpinan Cabang
  3. Refreshment Marketing Manager
  4. Refreshment Micro Marketing Manager
  5. Basic Knowledge Account Officer (BKAO)
  6. Basic Knowledge Account Officer Micro (BKAOM)
  7. Account Officer Intermediate
  8. Bank devisa /Trade finance (TOT)
  9. Product Knowledge (via e-learning)
  10. Kebijakan bisnis (via e-learning)
  11. Selling skill (via e-learning/video learning)
  12. Syariah Collection Skill
  13. Marketing & Brand Communiation
  14. Training eksternal terkait bisnis
  15. Yuk Kita Sharing :Bisnis
- c) Pelatihan Peningkatan Kualitas Operasional dan Aset
1. Refreshment Manager Operasional
  2. Refreshment Branch Operational Supervisor
  3. Refreshment Back Office
  4. Front Liner (Customer Service, Teller) Desentralisasi
  5. Refreshment kebijakan pembiayaan (via e-learning)
  6. Refreshment Reviewer
  7. Refreshment Financing Review Manager (FRM)
  8. Refreshment Financing Support Manager (FSM)
  9. IT Based Training
  10. Call Center Service Excellent
  11. Training Eksternal terkait opsional

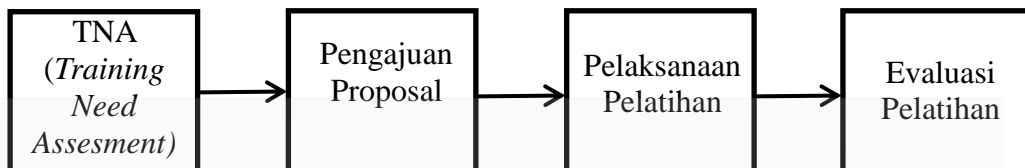
- 
12. Yuk Kita Sharing : Bisnis
- d) Pelatihan Risk, Compliance dan Audit
1. Manajemen Risiko Level 1
  2. Manajemen Risiko Level 2
  3. Manajemen Risiko Level 3
  4. Manajemen Risiko Level 4
  5. Refreshment Manajemen Risiko Level 1-4
  6. APU PPT (via e-learning/video learning)
  7. Good Corporate Governance (via e-learning/video)
  8. Refreshment Audit
  9. Sertifikasi auditor
  10. Training eksternal terkait risk, compliance, audit
  11. Yuk Kita Sharing : Bisnis
- e) Pelatihan Development Program
1. Sharia Officer Development Program
  2. Leadership Development Program
  3. Management Development Program
  4. Mitra Pengubah Budaya Kerja
- f) Pelatihan OJT dan Magang
1. OJT dan magang kantor pusat
  2. OJT dan magang kantor cabang.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Laporan Tahunan Bank BRI syariah tahun 2018

## H. Tahapan Pelatihan

Untuk tahapan pelatihan dalam melaksanakan pelatihan pada Bank BRI Syariah adalah sebagai berikut:



### a. TNA (*Training Need Assessment*)

Tahapan yang pertama dalam melaksanakan pelatihan adalah TNA (*Training Need Assessment*). Tahap ini disebut sebagai tahapan dalam menganalisis kebutuhan pelatihan di Bank BRI Syariah. Pada tahap ini, departemen *learning and culture* akan melakukan rancangan, dan *mapping* untuk pendidikan satu tahun kedepan, setelah *mapping* dilaksanakan, departemen *learning and culture* berkoordinasi bersama seluruh divisi, terkait kebutuhan pelatihan dimasing-masing divisi. Selain itu, tahap ini pun dilakukan untuk merancang kurikulum pelatihan guna menentukan segala materi pelatihan, rundown acara, siapa yang menjadi peserta pelatihan, hingga penetapan anggaran pelatihan. Kegiatan ini diadakan pada saat penutup tahun.

### b. Pengajuan Proposal

Tahapan selanjutnya adalah pengajuan proposal oleh departemen *learning and culture* kepada direksi Bank BRI Syariah untuk pengajuan anggaran pelatihan yang akan diadakan.

c. Pelaksanaan Pelatihan

Pelaksanaan pelatihan dilaksanakan dengan mengundang trainer atau narasumber, mengundang peserta pelatihan, menentukan waktu, kemudian menyediakan tempat untuk pelatihan.

d. Evaluasi Pelatihan

Tahap terakhir dalam pelaksanaan pelatihan Bank BRISyariah adalah evaluasi. Tahap ini bertujuan untuk memperoleh informasi serta penilaian mengenai keberhasilan suatu pelatihan.



## BAB V

### HASIL PENELITIAN

Berdasarkan temuan dan data-data diatas berikut adalah analisis tentang manajemen program pelatihan karyawan pada Bank BRISyariah Kantor Pusat Jakarta.

#### A. Analisis Kebutuhan Pelatihan di Bank BRISyariah

Kegiatan TNA (*Training Needs Assessment*) pada Bank BRISyariah dilaksanakan oleh Divisi *Human Capital Deputy* bagian *Learning and Culture*. Kegiatan TNA rutin dilaksanakan pada akhir tahun, guna untuk membahas segala kebutuhan pelatihan ditahun yang akan datang.

Pelaksanaan TNA pada Bank BRISyariah dilaksanakan dengan cara berkoordinasi dengan seluruh sturuktur divisi BRISyariah terkait kebutuhan pelatihan dimasing-masing divisi. Dengan demikian, pada saat terlaksananya kegiatan TNA, akan dihadirkan setiap pimpinan divisi, guna untuk mengusulkan pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan oleh masing-masing divisi tersebut.

Berdasarkan hasil analisa peneliti, dalam proses pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan (*Training Needs Assessment*) di Bank BRISyariah, dapat diklasifikan menjadi tiga tingkatan, diantaranya;

##### a. Tingkat Organisasi

Pelaksanaan pelatihan yang dilakukan untuk memberikan pengetahuan mengenai budaya kerja, misi organisasi, pengenalan profil organisasi Bank BRISyariah kepada peserta pelatihan selalu rutin dilaksanakan. Hal ini peneliti amati dengan terlaksananya program pelatihan

yang bersifat Pelatihan Syariah *Banking Knowledge* seperti Pelatihan Dasar Perbankan Syariah (PDPS), yang telah dilaksanakan oleh Bank BRISyariah pada tanggal 5-6 Juli 2019. Pelatihan ini dilaksanakan di Aula Gedung Jamsostek lantai 19. Pelatihan ini diberikan kepada karyawan yang baru memulai karir di Bank BRISyariah. Pelatihan ini bertujuan agar karyawan mengenal lingkungan kerjanya, dan tugasnya sebagai karyawan Bank BRISyariah. Selain itu, agar karyawan dapat memahami cara berkerja bank yang bergerak dengan aturan syariah. Pelatihan seperti ini diberikan kepada karyawan yang baru memulai karirnya di BRISyariah.

Selain itu, terdapat pula Pelatihan Lanjutan Perbankan Syariah (PLPS), yang dilaksanakan 1 bulan setelah Pelatihan Dasar Perbankan Syariah (PDPS) yaitu pada tanggal 9-10 Agustus 2019 bertempat di Gedung Jamsostek. Pelatihan ini guna untuk memperdalam keilmuan tentang perbankan syariah karyawan setelah melaksanakan proses kerja 1 bulan.

b. Tingkat Individu

Kebutuhan pelatihan dalam rangka mengembangkan dan memperbaharui kompetensi, pengetahuan, *soft skill* dan *hard skill* karyawan menjadi hal yang sangat dibutuhkan untuk terus dilakukan oleh BRISyariah dalam bentuk pelatihan. Hal ini dapat peneliti amati dengan adanya pelatihan-pelatihan seperti Pelatihan Refreshment Marketing, Refreshment Micro Marketing Manager, yang dilaksnakan oleh BRISyariah pada tanggal 20-21 Juli 2019

bertempat di Aula Gedung Jamsostek Lantai 19. Selanjutnya dalam rangka meningkatkan kualitas individu karyawan, BRISyariah melaksanakan pelatihan Leadership Development Program, pelatihan ini diberikan kepada karyawan yang mendapatkan posisi jabatan baru guna untuk meningkatkan pengetahuan tentang kepemimpinan, pelatihan ini telah dilaksanakan oleh Bank BRISyariah pada hari Senin, 15 Juli 2019, di Aula Bank BRI Syariah Gedung Jamsostek lantai 19.

c. Tingkat Tugas

Agar karyawan dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai standar kerja Bank BRISyariah, dan juga dalam hal pengoperasian peralatan kerja, maka hal ini menjadi kebutuhan akan suatu pelatihan. Hal ini dapat peneliti amati dengan adanya pelatihan yang diberikan, seperti pelatihan IT Based Training yang telah dilaksanakan pada tanggal 12 Januari 2020 bertempat di Aula BRISyariah Gedung Jamsostek lantai 19, dan juga pelatihan penggunaan BRIS Online yang saat ini sedang dikembangkan oleh Bank BRISyariah.

Pada tahap ini dapat peneliti amati dalam pelaksanaannya terdapat teori Fungsi-fungsi manajemen, yaitu fungsi *planing* dan *organizing* yang dilaksanakan oleh Bank BRI Syariah.

B. Metode-metode Pelatihan Bank BRISyariah

Di dalam pelatihan pada Bank BRISyariah terdapat beberapa metode pelatihan yang bertujuan untuk membantu para peserta dalam mengembangkan kinerjanya sesuai dengan bidangnya masing-



masing. Dalam memberikan pelatihan, BRISyariah mengharapkan kepada para trainer untuk memberikan metode yang semenarik mungkin, agar terciptanya suasana belajar yang nyaman dan dapat membuat peserta lebih fokus dalam mengikuti pelatihan,

Metode-metode pelatihan pada Bank BRISyariah antara lain adalah:

a. Ceramah Interaktif

Metode ceramah ini salah satu cara yang paling mudah dan hemat waktu untuk mempresentasikan materi yang sangat banyak dan lebih dapat efisien. Trainer atau narasumber dapat berkomunikasi melalui kata-kata lisan dengan peserta pelatihan.

b. Tanya Jawab

Metode ini adalah cara penyajian pelajaran dalam bentuk pertanyaan yang harus dijawab oleh trainer atau narasumber kepada peserta, tetapi dapat pula dari trainer kepada peserta.

c. *Role playing*

Metode *role playing* dimana peserta dikondisikan pada suatu permasalahan tertentu, peserta harus dapat menyelesaikan permasalahan tersebut sehingga dapat membuat peserta merasakan langsung perannya sebagai karyawan yang sedang melaksanakan suatu tugas.

d. *Simulation*

Pelatihan yang menciptakan kondisi belajar yang serupa dengan kondisi pekerjaan, pelatihan ini digunakan untuk proses belajar yang bersifat teknis dan melibatkan skill.

e. *Case Study*

Metode ini diterapkan ketika peserta diminta untuk mempelajari dan menganalisa suatu masalah, lalu mendiskusikan solusi terbaik dan mengimplementasikan solusi tersebut

f. *On the job training (OJT)*

Model pelatihan OJT dengan meng-instruksikan kepada karyawan untuk mempelajari suatu siklus pekerjaan yang riil ketika proses pekerjaan berlangsung, dibawah bimbingan supervisi dan pegawai yang telah berpengalaman. Pada Bank BRISyariah, model pelatihan ini dalam pelaksanaannya, jumlah karyawan yang mengikuti hanya berjumlah 1-5 orang saja.

Selanjutnya pada tahap ini dapat peneliti amati terdapat fungsi manajemen yaitu fungsi *actuating*. Yang mana pihak Bank BRI Syariah menerapkan metode-metode pelatihan pada saat pelaksanaan pelatihan.

C. Evaluasi Pelatihan Bank BRISyariah

Berdasarkan hasil penelitian lapangan pelaksanaan evaluasi pelatihan BRISyariah dilaksanakan dengan menggunakan model evaluasi yang dikemukakan oleh Kirkpatrick, diantaranya evaluasi, yaitu: *reaction, learning, behavior, dan result*.

Evaluasi pelatihan BRISyariah dilakukan dengan beberapa tahap evaluasi, diantaranya sebagai berikut:

a. Evaluasi Reaksi

Pada level ini, BRISyariah mengukur reaksi peserta terhadap program pelatihan yang telah diikuti. BRISyariah menginginkan peserta merasa pelatihan yang mereka ikuti berguna dan membantu perkembangan mereka, sekaligus bahwa mereka merasa nyaman dengan para instruktur, topik yang diberikan, materi-materi, presentasi, serta lingkungan tempat

terlaksananya pelatihan. Evaluasi ini dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada peserta, agar peserta dapat memberikan *rating* atas; instruktur, topik, materi-materi, presentasi yang telah diberikan, lokasi training, serta konsumsi

Pada evaluasi reaksi ini terdapat unsur-unsur penilaian yang dilakukan peserta pelatihan, diantaranya;

No.	Unsur Yang Dinilai
1.	KEPESERTAAN a. Penetapan peserta b. Pemanggilan peserta c. Penegakan disiplin peserta
2.	KEPANITIAN a. Pelayanan b. Kedisiplinan c. Kerjasama dengan panitia d. Pelayanan terhadap narasumber e. Sikap terhadap peserta
3.	AKOMODASI a. Kebersihan b. Kenyamanan
4.	KURIKULUM a. Jumlah Pelatihan b. Materi Pelatihan c. Manfaat materi Pelatihan d. Ekstrakurikuler
5.	KONSUMSI a. Menu

	b. Penyajian c. Higienis
6.	SARANA PELATIHAN a. Ruang kelas b. Media alat bantu c. Bahan belajar d. Tempat Penginapan

b. Evaluasi Pembelajaran

Pada level ini, peserta akan mengikuti test sebelum (pre test) dan sesudah (post test) pelatihan. Hal ini dilakukan untuk mengukur perkembangan pengetahuan, *skill*, dan perilaku peserta dari sebelum pelatihan hingga setelah mengikuti pelatihan. Indikator keberhasilan peserta pada evaluasi ini dinilai dengan skor. Jika peserta mendapat nilai diatas 76 maka lulus, jika dibawah 76 maka peserta harus mengikuti tahap remedial.

Terdapat tiga unsur penilaian terhadap evaluasi ini, diantaranya adalah Penilaian Pengetahuan, Penilaian Keterampilan, dan Penilaian Sikap.

c. Evaluasi Tingkah Laku

Pada level ini, evaluasi dilakukan ketika peserta telah kembali ke tempat kerja. Sehingga proses evaluasi yang dilakukan oleh departemen *learning and culture* yaitu dengan berkoordinasi bersama pimpinan cabang Bank BRISyariah terhadap perubahan perilaku atau dalam hal ini kinerja peserta pelatihan. Pimpinan cabang akan melihat tentang implementasi hasil pelatihan pada saat karyawan tersebut berkerja.

d. Evaluasi Hasil

Evaluasi hasil berkaitan dengan hasil akhir peserta pelatihan. Evaluasi ini dilakukan dengan melihat pencapaian kinerja karyawan diakhir tahun. Departemen *learning and culture* akan melihat laporan tahunan pada masing-masing kantor cabang. Dan melakukan analisis terhadap hasil laporan tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dan narasumber. Penilaian kelulusan peserta pelatihan ditentukan dalam rapat panita dengan ketentuan peserta yang mendapat nilai kumulatif minimal 76 (tujuh puluh enam) dinyatakan lulus

Berdasarkan dari hasil wawancara tentang model evaluasi di atas, dapat dilihat bahwa teori yang peneliti angkat dalam skripsi ini yaitu model evaluasi KirkPatrick, berbanding lurus dengan teori yang diterapkan oleh pihak Bank BRISyariah.

**Tabel 5.1** Analisi Teori Evaluasi KirkPatrick dalam Program Pelatihan Bank BRISyariah Kantor Pusat Jakarta Selatan

Teori KirkPatrick	Hasil Analisis
Opini Peserta	Dalam rangka untuk mengetahui opini peserta terhadap penyelenggaraan suatu pelatihan. Maka pihak Bank BRISyariah telah merancang suatu kuesioner yang akan di isi oleh peserta tentang proses pelatihan yang telah

	<p>dilaksanakan, baik dari aspek lokasi pelatihan, konsumsi selama pelatihan, penyampaian materi oleh narasumber, dan lain-lain. Hal ini peneliti amati merupakan proses yang tentunya dapat berguna untuk kebaikan terhadap proses pelatihan yang di selenggarakan di lain waktu.</p>
Tingkat Pembelajaran	<p>Dalam rangka untuk mengetahui tentang adanya perubahan pengetahuan dan skill peserta pelatihan. Maka Bank BRISyariah akan melakukan proses evaluasi melalui metode <i>pretest</i> dan <i>post test</i>. Sehingga dapat diketahui pengetahuan dan skill peserta dari sebelum dan sesudah terselenggaranya pelatihan.</p>
Perubahan Perilaku	<p>Dalam rangka untuk mengetahui kepastian tentang adanya perubahan dalam hal peningkatan pengetahuan dan skill peserta pelatihan. Maka Bank BRISyariah (<i>Learning &amp; Culture</i>) akan berkoordinasi bersama pimpinan dimana peserta berkerja. Dengan adanya komunikasi tersebut, maka akan</p>

	didapatkan informasi tentang keberhasilan terhadap suatu pelatihan dilihat dari perubahan cara bekerja peserta di tempatnya bekerja.
Pencapaian Tujuan	Pada tahap ini, proses evaluasi dilaksanakan oleh Bank BRISyariah dengan cara memproses hasil kinerja karyawan selama sebulan sekali ataupun satu tahun sekali. BRISyariah akan melihat sejauh mana dampak dari pelaksanaan pelatihan terhadap kebaikan organisasi yang diberikan oleh peserta.



## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil penelitian dilapangan, gambaran proses Analisis Kebutuhan Pelatihan yang diterapkan oleh Bank BRISyariah, yaitu dilaksanakan dengan menganalisis kebutuhan pada tiga tingkat; Pertama, analisis tingkat organisasi dengan melaksanakan pelatihan yang bertujuan untuk mengorientasi peserta atau karyawan bank terhadap lingkungan kerja. Kedua, menganalisis kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan individu karyawan agar dapat terus mengembangkan pengetahuan, skill, dan kinerja karyawan. Ketiga, pada tingkat tugas analisis kebutuhan ini untuk kelancaran proses kerja karyawan agar sesuai dengan standar kerja bank BRISyariah, dan dalam pengoperasionalan peralatan kerja.
2. Berdasarkan hasil wawancara, dapat diketahui metode-metode pelatihan yang diterapkan oleh Bank BRISyariah diantaranya: Ceramah, Tanya Jawab, *Role Playing*, *Simulation*, *Case Study*, dan *On The Job Training*.
3. Berdasarkan hasil penelitian dilapangan, dalam melakukan evaluasi BRISyariah menggunakan model evaluasi Kirkpatrick. Terdapat empat level evaluasi yang diterapkan; Pertama, BRISyariah mengevaluasi dari sisi reaksi peserta terhadap pelaksanaan program pelatihan. Kedua, BRISyariah mengevaluasi pengetahuan peserta dengan menggunakan metode *Pre test* dan *Post Test*. Ketiga, BRISyariah mengevaluasi tingkah laku, peserta di tempat kerja dengan berkoordinasi bersama

masing-masing pimpinan cabang tempat peserta berkerja. Keempat, BRISyariah mengevaluasi hasil dari pelatihan melalui laporan tahunan dan menganalisis tingkat keberhasilan pelatihan tersebut.

#### B. Saran

Berkenaan dengan segala hal yang berhubungan dengan penelitian ini, penulis ingin menyampaikan beberapa saran yang dianggap perlu, yaitu:

1. Untuk pihak Bank BRISyariah menambahkan program-program pelatihan yang dirasa sangat berpotensi dapat meningkatkan kualitas SDM Bank BRISyariah.
2. Perlu adanya pantauan secara langsung terhadap perubahan kinerja karyawan di tempat kerja setelah mengikuti program pelatihan.

## DAFTAR PUSTAKA

### 1. Buku

- Anas Sudijono, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011)
- Ambar Teguh Sulistyani dan Rosdia, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta : BPEE Yogyakarta, 2001)
- BN. Marbun, *Kamus Manajemen* (Jakarta : Pustaka Sinar Harapan, 2003)
- B. Siswanto Sastro Hadi Wiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara 2003) cek-ke 1
- Edi Suharto, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Masyarakat, Kajian Strategis Pembangunan Kesejahteraan Sosial dan Pekerjaan Sosial* (Bandung : PT Refika Aditma, 2005),
- Erni Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* ( Jakarta : Kencana Pernada Media Group, 2005), cet ke-1
- Hasan Basri, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015)
- Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara 2009), cet ke-1,
- Isbandi Rukminto Adi, *Pemikiran Pemikiran Dalam Pembangunan Kesejahteraan Sosial* (Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI, 2002)
- Kaswan., *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM.*, (Penerbit: Alfabet Bandung)
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2004), cet ke-18,
- Moleong, Lexy J. (2007) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung

Prof. Dr. Suparno Eko Widodo, M.M.. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Penerbit : Pustaka Pelajar) Yogyakarta 2015

Prof. Dr. H. Suparyadi, S.IP., M.M.. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. (Penerbit : CV.Andi Offset), Yogyakarta

Prof. Dr. Wilson Bangun, S.E., M.Si, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Erlangga 2012

Prof. Dr. Lijan Poltak Sinambela., *Manajemen Sumber Daya Manusia*., (Penerbit : PT Bumi Aksara) Jakarta.

Pujileksono, Sugeng. 2015. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

Sukardi, *Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan* (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2014)

Tommy Suprpto, *Pengantar Teori dan Manajemen Komunikasi* (Jakarta : Media Press, 2009), cek ke-1

T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2001)

Ulber Silalhi, *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen* (Bandung : Mandar Maju, 2092), cek ke-2

Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan*, (Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada), 2004, Cet . Pertama, h.6

Zainal Arifin, *Evaluasi Pembelajaran* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012),

## 2. Sumber Lain

Laporan Tahunan BRIsyariah Tahun 2018

[https://www.brisyariah.co.id/tentang\\_kami.php?f=sejarah](https://www.brisyariah.co.id/tentang_kami.php?f=sejarah) di akses tanggal 03 oktober 2019

<https://finance.detik.com/moneter/d-4532764/tantangan-bank-di-era-digital-berhadapan-dengan-fintech> di akses 07-10-2019

<http://www.jurnal.uinsu.ac.id/index.php/tawassuth/article/view/2735/16>  
90 di akses 07 10 2019

<https://id.linkedin.com/company/pt.-bank-brisyariah>





## LAMPIRAN



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA  
FAKULTAS ILMU DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI

Jl. Ir. H. Juanda No. 95, Ciputat 15412, Indonesia  
Website : [www.fidkom.uinjkt.ac.id](http://www.fidkom.uinjkt.ac.id)

Telp./Fax: (62-21) 7432728 / 74703580  
Email: [fidkom@uinjkt.ac.id](mailto:fidkom@uinjkt.ac.id)

Nomor : B-12108F.5/PP0.09/12/2019

Lampiran : 1 (Satu) Bundel

Hal : Bimbingan Skripsi

Kepada Yth  
Rochimah Imawati, M.Psi  
Dosen Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi  
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

*Assalamu 'alaikum Wr.Wb.*

Bersama ini kami sampaikan outline dan naskah proposal Skripsi yang diajukan oleh mahasiswa Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebagai berikut,

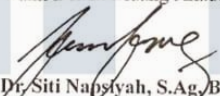
Nama	: MHD. CAHYADI RUSTAM
NIM	: 11160530000069
Jurusan/Prodi	: Manajemen Dakwah
Semester	: 7 (Tujuh)
Telp	: 085280491702
Judul Skripsi	: Analisis Manajemen Program Pelatihan Dasar Perbankan Syariah (PDPS) Pada Karyawan Di Bank BRI Syariah Kantor Jakarta Selatan

mohon kesediaannya untuk membimbing mahasiswa tersebut dalam penyusunan dan penyelesaian Skripsinya selama 6 bulan dari tanggal 05 Desember 2019 s.d. 05 Juni 2020

Demikian atas kerjasamanya dan bantuannya kami ucapkan terimakasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Jakarta, 05 Desember 2019  
a.n. Dekan  
Wakil Dekan Bidang Akademik

  
Dr. Siti Napstiyah, S.Ag, BSW, MSW.  
NIP. 1974010120011220034

Tembusan :

1. Wakil Dekan Bidang Akademik
2. Ka/Sekprodi Manajemen Dakwah





KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA  
FAKULTAS ILMU DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI

Jl. Ir. H. Juanda No. 95, Ciputat 15412, Indonesia  
Website : www.fidkom.uinjkt.ac.id

Telp./Fax: (62-21) 7432728 / 74703580  
Email: fidkom@uinjkt.ac.id

Nomor : B-117/F.5/PP0.09/02/2020

Lampiran :-

Hal : Izin Penelitian (Skripsi)

Kepada Yth  
PT. BANK BRI Syariah Tbk. Learning & Culture Departement Head - HCD  
Gedung Jamsostek Lt. 19 Jl. Jend. Gatot Subroto No. 38 RT 6 RW 1, Kuningan  
Barat, Jakarta Selatan, DKI Jakarta 12710  
di

Tempat

Assalamu 'alaikum Wr.Wb.

Dekan Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Syarif  
Hidayatullah Jakarta menerangkan bahwa :

Nama	: Mhd. Cahyadi Rustam
NIM	: 11160530000069
Semester	: 7 (Tujuh)
Jurusan/Prodi	: Manajemen Dakwah
No Telp	: 085280491702

Adalah benar yang bersangkutan mahasiswa Fakultas Ilmu Dakwah dan  
Ilmu Komunikasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta yang akan melaksanakan  
penelitian/mencari data dalam rangka penulisan Skripsi "Analisis Manajemen  
Program Pelatihan Karyawan Bank BRI Syariah Kantor Pusat Jakarta".

Sehubungan dengan itu, dimohon kiranya Bapak/Ibu/Sdr dapat  
menerima yang bersangkutan untuk pelaksanaan kegiatan dimaksud

Demikian atas kerjasamanya dan bantuannya kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr, Wb.

Jakarta, 24 Februari 2020  
a.n. Dekan  
Wakil Dekan Bidang Akademik

  
Dr. Sri Napsiyah, S.Ag, BSW, MSW.  
NIP. 1957010120011220034  


Tembusan :

1. Wakil Dekan Bidang Akademik
2. Ka/Sekprodi Manajemen Dakwah

## Dokumentasi Penelitian









## TEKS WAWANCARA

### **“ANALISIS MANAJEMEN PROGRAM PELATIHAN KARYAWAN BANK BRI SYARIAH KANTOR PUSAT JAKARTA”**

Daftar pertanyaan ini bertujuan untuk mengumpulkan data tentang Analisis Manajemen Program Pelatihan Karyawan Bank BRI Syariah Kantor Pusat Jakarta.

Hasil penelitian ini akan dianalisis dalam penyusunan skripsi untuk memenuhi syarat mencapai gelar sarjana sosial di Fakultas Ilmu Dakwah dan Komunikasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Nama : Arif Miftahul Huda  
Jabatan : Learning Operation  
Tanggal Wawancara : 20 Maret dan 4 April 2020  
Waktu wawancara : 09.00 s/d 14.00  
Tempat Wawancara : Gedung Jamsostek Lantai 19, Kantor Pusat BRI Syariah Jakarta

1. Apa saja yang menjadi latar belakang masalah sehingga ada program pelatihan?

Jawab :

Pelaksanaan pelatihan di BRI Syariah kita adakan sesuai dengan adanya program Training dan permintaan dari setiap divisi untuk training itu sendiri.

2. Apakah kegiatan pelatihan sudah dijadwalkan dari awal tahun atau ketika adanya permintaan pelatihan (kondisional)?

Jawab :

Untuk training sudah kita susun kegiatan selama setahun yang akan datang pada saat pelaksanaan TNA (Training Need Assesment) yang di adakan pada penutupan tahun.

3. Bagaimana mekanisme proses tahapan pelaksanaan pelatihan?

Jawab :

Berawal dari TNA tersebut, lalukan akan dilakukan proses pengajuan proposal untuk training yang akan kita laksanakan. Barulah training kita adakan, dengan mendatangkan peserta, dan narasumber.

4. Apa saja yang menjadi pertimbangan sehingga pelatihan baru bisa dapat dilaksanakan?

Jawab :

Sesuai dengan permintaan para divisi, lalu kita sesuaikan dengan anggaran yang kita miliki.

5. Siapakah yang menjadi penyelenggara pelatihan, apakah pihak bank atau lembaga pelatihan swasta?

Jawab :

Untuk pelaksanaan pelatihan, kita ada 2. Ada eksternal dan internal. Untuk eksternal bearti pelatihan tersebut kita menggunakan jasa pihak luar atau swasta yang memberikan

pelatihan kepada karyawan. Dan untuk internal itu pelatihan yang kita HCD laksanakan sendiri.

6. Pelatihan apa saja yang di sediakan oleh pihak bank?

Jawab:

Sangat banyak yaa mas, karena kita sesuai kebutuhan dari setiap divisi dan pelatihan yang memang menjadi keharusan setiap karyawan mengikuti nya seperti PDPS (Pelatihan Dasar Perbankan Syariah)

7. Jenis pelatihan apasaja yang diberikan kepada karyawan di tingkat *low* (bawah), *middle* (menengah), dan *top* (atas)?

Jawab:

Kalau disesuaikan terhadap tiga tingkatan itu, memang berbeda-beda, namun rata-rata sifat nya adalah refreshment atau pembaharuan kepada mereka.

8. Apakah pelatihan diberikan ketika pada saat proses bekerja (*on the job*) atau di luar pekerjaan (*off the job*) atau keduanya?

Jawab:

Ada pelatihan yang kita berikan pada saat berkerja (*on the job*) namun itu hanya untuk 2 sampai 5 orang saja yang mengikuti, seperti karyawan yang masih magang di bris. Dan untuk pada saat diluar jam kerja, itu lebih banyak pelatihan yang kita laksanakan.



9. Di manakah tempat pelatihan dilaksanakan?

Jawab:

Biasanya kita menggunakan aula hotel untuk pelaksanaan pelatihan nya, atau kita juga bisa gabung bersama BRI Corpu yang ada dekat ragunan.

10. Berapa lama pelatihan di laksanakan?

Jawab:

Tergantung pelatihan nya mas, ada yang 2-3 hari dan ada selama 1 minggu kita laksanakan

11. Siapa yang menjadi *trainer* atau yang memberikan materi pelatihan?

Jawab:

Pastinya orang yang benar-benar kita anggap menguasai materi tentang training itu. Biasanya kepada divisi atau karyawan yang senior.

12. Bagaimana proses evaluasi pelatihan dilakukan?

Jawab:

Proses evaluasi kita menggunakan 4 level, ada level reaksi, pembelajaran, tingkah laku, dan level hasil. Untuk level reaksi, itu kita gunakan untuk mengevaluasi program training nya, seperti trainer, konsumsi, fasilitas training, dll. Untuk level pembelajaran itu seperti pre test dan post test. Kalo level tingkah

laku itu kita mengevaluasi setelah karyawan tersebut kembali ke tempat kerja, kita lihat apakah ada perubahan cara kerjanya dari sebelum pelatihan dan sesudah.

13. Siapakah yang bertugas untuk mengevaluasi program pelatihan?

Jawab :

Kita yang melaksanakan nya HCD khususnya bidang LC

